**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ**

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ**

**УЛЬЯНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Институт экономики и бизнеса

Факультет управления

Кафедра управления

КУРСОВАЯ РАБОТА на тему:

**Мотивация и стимулирование в управление**

Специальность – «Менеджмент организации»

Выполнила: студентка группы ЭМ – 31

Орлова Мария Вячеславовна

Научный руководитель: ассистент кафедры управления Качагина О. В.

Ульяновск, 2009

# Содержание

[**Введение**. 3](#_Toc232342310)

[**Глава1**.Теоретико-методологические основы мотивации и стимулирования 4](#_Toc232342311)

[**1.1** Основные понятия 4](#_Toc232342312)

[**1.2** Основные теории мотивации. 8](#_Toc232342313)

[**Глава 2**.Виды мотивации и способы стимулирования 20](#_Toc232342314)

[стимулирования. 20](#_Toc232342315)

[**2.1.** Внешняя мотивация. Материальное стимулирование. 20](#_Toc232342316)

[**2.2**. Внутренняя мотивация. Нематериальное стимулирование. 24](#_Toc232342317)

[**Глава 3.** Управление на предприятии ОАО «ВогаУрал Транс». 31](#_Toc232342318)

[**3.1.** Характеристика ОАО «ВолгаУралТранс» 31](#_Toc232342319)

[**3.2.** Способы мотивации и стимулирования на предприятии ОАО «ВолгаУралТранс». 33](#_Toc232342320)

[**3.3.** Пути совершенствования. 37](#_Toc232342321)

[**Заключение**. 39](#_Toc232342322)

[**Список литературы.** 40](#_Toc232342323)

# Введение.

Одной из самых сложных сторон управления организацией, безусловно, можно считать управление персоналом, особенно управление мотивацией к труду работников организации. Влияние уровня мотивации на производительность труда, трудно переоценить. Ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, так как мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей.

Объектом исследования данной курсовой работы – отношения в части систем стимулирования и мотивации на предприятии.

Предмет исследования – организация мотивации и стимулирования в управлении

Целью работы является раскрытие сущности мотивационной деятельности и применения мотивации.

Задачи курсовой работы:

1. рассмотреть основные понятия мотивации ;
2. рассмотреть основные теории мотивации;
3. рыссмтреть способы мотивации и стимулирования(материальные и нематериальные);
4. рассмотреть систему стимулирования ОАО «Волжско-Уральская транспортная компания»;
5. сделать предложения по совершенствованию системы мотивации в ОАО «Волжско-Уральская транспортная компания»;

При подготовке работы была использована следующая литература: Соболев М.,Рожкова Т. Как разработать систему материального стимулирования персонала, Мексон М.-Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, Соболев М.,Рожкова Т./Как разработать систему материального стимулирования персонала. Финансовый директор. Полукаров В.Л. Основы менеджмента: учебное пособие и некоторые другие.

# Глава1.Теоретико-методологические основы мотивации и стимулирования

# 1.1 Основные понятия

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти действия находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же не осознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию, на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействие.

Словарь по общественным наукам дает нам следующее понятие **Мотивация** - психологические стимулы, которые придают действиям людей цели и направления.

По мнению Владимира Верхоглазенко [[1]](#footnote-1)ведя разговор о заинтересованности работника в высокой производительности своего труда, практики – менеджеры употребляют термины «мотивация» и «стимулирование »как близкие по значению синонимы. Автор утверждает, что в этом кроятся основные причины многих недоразумений в управлении персоналом. Считая не правильным написание определения мотивации через стимулирование (и наоборот) он предлагает следующие определения : **мотивация** (как процесс) — есть процесс эмоционально-чувственного сопоставления образа своей потребности с образом внешнего предмета (претендента на предмет потребности). Или, **мотивация** (как механизм) — это внутренний психический механизм человека , который обеспечивает опознание предмета соответствующего потребности и запускает направленное поведение по присвоению этого предмета (если он соответствует потребности)

В книге «Основы менеджмента»[[2]](#footnote-2) дано следующее понятие: **Мотивация** — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

**Понятия стимула и стимулирования**

Стимул относится к внешним воздействиям в целях побуждения к определенному поведению. В связи с данным содержанием термина “стимул”, “стимулирование” понимается как метод воздействия на трудовое поведение человека, опосредованного через его мотивацию[[3]](#footnote-3).

Последнее отделяет стимулирование от так называемого прямого воздействия через приказ, задание, когда результат может достигаться за счет того, что для работника “потери” от возможных санкций за невыполнение превышают его “затраты” на выполнение.

Конечно, разделение по этому параметру “стимула” от “прямого воздействия” весьма условно, так как и прямое воздействие опирается на мотивацию. В данном случае в качестве мотивов выступает желание (потребность) избежать наказания. Кроме того, в основе “прямого” воздействия могут быть и другие мотивы, связанные с моральными ценностями, на которых основывается организационное поведение. Таким образом, любой стимул адресуется определенным мотивам и может вызвать желаемый результат только в том случае, если у работника актуализирован мотив, адекватный используемому стимулу.[[4]](#footnote-4)

Стимулирование в управлении относится к методам воздействия на трудовое поведение, а воздействие это всегда нечто внешнее по отношению к работнику. Трудно представить существование внутреннего управленческого воздействия. Оно уже будет связано не с управлением, а самоуправлением, которое строится на совершенно других основаниях, исключающих, например, присутствие административно-организующей составляющей обычного управленческого процесса.

Под стимулированием будем иметь в виду внешнее по отношению к персоналу управленческое воздействие, идущее от конкретного руководителя или органа управления и основывающееся, главным образом, на субъективном понимании управленческой подсистемой целесообразности содержания этого воздействия.

Стимул в большей степени отвечает понятию “вознаграждение”, основанному исключительно на зарплате. И в связи с этим он широко используется в тех концепциях управления, которые принято называть классическими. Именно на основании этих концепций были выработаны основные методы и формы нормирования и оплаты труда, которые существуют и до сих пор.

С психологической точки зрения, мотив, а не стимул сам по себе, побуждает и направляет деятельность человека. Стимул, стимуляция, стимулирование есть нечто внешнее по отношению к человеку. Стимул может стать или не стать мотивом. Мотивом он станет тогда, когда встретится с “внутренним” - потребностью, системой потребностей или уже сложившейся системой мотивов.

Мотив, таким образом, оказывается продуктом встречи “внешнего” (стимул) и “внутреннего” (системы потребностей или сложившихся в прошлом мотивов), или, как говорят психологи, мотив есть опредмеченная потребность. В этом смысле любая мотивация нематериальна, даже если она родилась от встречи с очень весомым материальным стимулом.

Смысл мотивации можно понять уяснив также понятия потребности и вознаграждения.

 **Потребность** - это осознанное отсутствие чего-либо, вызыва­ющее побуждение к действию. Потребности работников в опре­деленной степени различаются в зависимости от нескольких при­чин: от возраста работников, вида трудовой деятельности, уровня образования и профессиональной подготовки, от природно-кли­матических условий, национальных особенностей, традиций, обычаев, привычек, черт характера, семейного положения и т. д.

 Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности удовлетворить ее (побуждение к действию)

Потребности можно удовлетворить вознаграждениями.

**Вознаг­раждение**— это то, что человек считает для себя ценным. Менед­жеры используют внешние вознаграждения, которые даются организацией (денежные выплаты, продвижения по службе), и внутренние, получаемые посредством самой работы (чувство ус­пеха при достижении цели, чувство содержательности и значи­мости выполняемой работы и др.).

Принимая во внимание все вышесказанное, можно дать более детализированное определение мотивации. **Мотивация** – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека. **Стимулы** играют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания и многое другое, что предлагается человеку в компенсацию за его действия.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. **Стимулирование** - это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. [[5]](#footnote-5)

В процессе руководства над механизмом мотивации способствует более компетентному выбору руководителем форм стимулирования, правильному определению степени и быстроты их воздействия на сотрудников, верному объяснению причин низкой эффективности стимулов. Вместе с тем механизм трудовой мотивации, характеризуя лишь общие звенья мотивационного процесса, еще не дает содержательных представлений о формировании, силе и длительности действия, структуре и субординации, направленности и особенностях взаимодействия различных мотивов поведения человека. Анализ этих аспектов процессов побуждения человека к организационной активности содержится в теориях трудовой мотивации

# 1.2 Основные теории мотивации.

Систематическое изучение мотивации с точки зрения психологии не позволяет точно определить, что побуждает человека к труду[[6]](#footnote-6), но исследования поведения человека на работе позволили, в общем объяснить мотивацию и создать прагматические модели мотивации на рабочем месте. В основном все авторы делят эти теории на две категории:

**содержательные** – базируются на идентификации внутренних факторов, то есть потребностей , заставляющих людей поступать тем или иным образом. Они представлены работами А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда и Ф. Герцберга .

**процессуальные** – более современные теории мотивации, они сосредоточены, прежде всего, на том как ведут себя люди с учетом таких факторов как восприятие и познание. Основные процессуальные теории: теория ожиданий, теория справедливости и модель мотивации Портера Лоулера.

***Теория мотивации по А. Маслоу.*** Первая из рассматриваемых теорий называется иерархией потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потре6ности человека, которые можно разделить на пять групп:

* физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;
* потребности в безопасности и уверенности в будущем - защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем,
* социальные потребности - необходимость в социальном окружении. В общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;
* потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям,
* потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

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

**5** потребности в самоактуализации

**4** Потребности в самоуважении

**3** Потребности в социальных связях

**2** Потребности в безопасности

**1** Физиологические потребности

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

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

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

***Теория мотивации Дэвида Мак Клелланда.*** С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид Мак Клелланд.Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию - его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Согласно теории Мак Клелланда люди стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации.

Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому.

***Теория мотивации Фредерика Герцберга.***

Двухфакторная модель мотивации Герцберга явилась продолжением исследований А. Маслоу. Её появление было связано с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека. Герцберг провел исследование в области мотивации, в котором участвовали бухгалтеры и инженеры компаний города Питтсбурга и его окрестностей (штат Пенсильвания). Для получения данных он использовал метод критической ситуации. Специалистам задавались два вопроса по существу: «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно хорошо?» и «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно плохо?» Согласно выводам Герцберга, полученные ответы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал *«гигиеническими факторами»* и *«мотивацией», которые можно представить в виде таблицы:*

|  |  |
| --- | --- |
| *Гигиенические факторы* | *Мотивация* |
| Политика фирмы и администрации | Успех |
| Условия работы | Продвижение по службе |
| Заработок | Признание и одобрение результата |
| Межличностные отношения | Высокая степень ответственности |
| Степень непосредственного контроля за работой | Возможность творческого и делового роста |

ГИГИЕНИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а МОТИВАЦИИ **—** ссамим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

В книге «Основы Менеджмента » в виде таблицы приведены результаты экспериментального исследования, в рамках которого работники сами ранжировали те характеристики работы, которые могут заставить повысить их отдачу или привлекательность труда.

То как Герцберг описывал соотношение между удовлетворенностью и неудовлетворенностью работой процитировано в книге «Основы менеджмента» :

«Результаты нашего исследования, а также результаты, полученные мною в ходе обсуждений с другими специалистами, использовавшими совершенно иные методы, позволяют заключить, что факторы, вызывавшие удовлетворение работой и обеспечивавшие адекватную мотивацию — это иные и существенно отличные факторы, чем те, которые вызывают неудовлетворение работой. Поскольку при анализе причин удовлетворенности или неудовлетворенности работой приходится рассматривать две различные группы факторов, то, следовательно, эти два чувства не являются прямо противоположными друг другу. Обратным чувству удовлетворения от работы является его отсутствие, а не неудовлетворенность. Обратным чувству неудовлетворенности является, в свою очередь, его отсутствие, а не удовлетворение работой»*[[7]](#footnote-7)*

***Теория ожиданий В. Врума***. Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением:

* руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
* сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
* сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;
* сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Сказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность.

 Исходя из теории ожиданий можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника. Например, в ряде коммерческих структур вознаграждение выделяют в виде определенных товаров, заведомо зная, что работник в них нуждается.

***Теория справедливости.*** Согласно этой теории эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении.

 Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия в которых работают он и другие сотрудники. Например один работает на новом оборудовании, а другой- на старом, у одного было одно качества заготовок, а другого - другое. Или например руководитель не обеспечивает сотрудника той работой, которая соответствует его квалификации. Или отсутствовал доступ к информации, необходимой для выполнения работы, и т.д.

***Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера***. Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться.

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

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

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

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

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

***Теория мотивации Дугласа Макгрегора.*** Дуглас Макгрегор проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что управляющий может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя:

* задания, которые получает подчиненный;
* качество выполнения задания;
* время получения задания;
* ожидаемое время выполнения задачи;
* средства, имеющиеся для выполнения задачи;
* коллектив, в котором работает подчиненный;
* инструкции, полученные подчиненным;
* убеждение подчиненного в посильности задачи;
* убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную работу;
* размер вознаграждения за проведенную работу;
* уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой.

Все эти факторы зависят от руководителя и, в то же время, в той или иной мере влияют на работника, определяют качество и интенсивность его труда. Дуглас Макгрегор пришел к выводу, что на основе этих факторов возможно применить два различных подхода к управлению, которые он назвал “Теория X” и “Теория Y”.

“Теория X” воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризуется существенной централизацией власти, жестким контролем по перечисленным выше факторам.

Теория Y” соответствует демократическому стилю управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учета соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы.

Обе теории имеют равное право на существование, но, в силу своей полярности, в чистом виде на практике не встречаются. Как правило в реальной жизни имеет место комбинация различных стилей управления.

Эти теории оказали сильное влияние на развитие управленческой теории в целом. Ссылки на них сегодня можно встретить во многих практических пособиях по управлению персоналом предприятия, мотивации подчиненных.

Теории Макгрегора были разработаны применительно к отдельно взятому человеку. Дальнейшее совершенствование подходов к управлению было связано с тем развитием организации как системы открытого типа, а также была рассмотрена работа человека в коллективе. Это привело к концепции целостного подхода к управлению, т.е. необходимости учета всей совокупности производственных и социальных проблем.

Так Уильям Оучи предложил свое понимание этого вопроса, получившее название “Теория Z” и “Теория A”, чему в большой степени способствовали отличия в управлении, соответственно, в японской и американской экономиках.

Оучи отмечает непропорциональное внимание к технике и технологии в ущерб человеческому фактору. Поэтому “Теория Z” базировалась на принципах доверия, пожизненного найма(как внимание к человеку) и групповом методе принятия решений, что дает еще и прочную связь между людьми, более устойчивое их положение.

В целом японский и американский подходы разнонаправлены:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | США | Япония |
| “Человеческий капитал” | Малые вложения в обучениеОбучение конкретным навыкамФормализованная оценка | Крупные вложения в обучениеОбщее обучениеНеформализованная оценка |
| “Трудовой рынок” | На первом месте - внешние факторыКраткосрочный наемСпециализированная лестница продвижения | На первом месте – внутренние факторыДолгосрочный наемНеспециализир. лестница продвижения |
| “Преданность организации” | Прямые контракты по наймуВнешние стимулыИндивидуальные задания | Подразумеваемые контракты по наймуВнутренние стимулыГрупповая ориентация |

Однако можно видеть, что управление развивалось большей частью в сторону идей, заложенных в “Теории Y”, демократического стиля управления. Таким образом, с определенными допущениями “Теорию Z” можно назвать развитой и усовершенствованной “Теорией Y”, адаптированной прежде всего под Японию. ”Теория A” в большей степени характерна для США.Однако некоторые компании западных стран успешно применяют у себя принципы “Теории Z”.

# Глава 2.Виды мотивации и способы стимулирования

#  стимулирования.

# Внешняя мотивация. Материальное стимулирование.

**Внешняя мотивация** (экстринсивная) — мотивация, не связанная с содержанием определенной деятельности, но обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами.

Внешняя мотивация - это устремление работника к достижениям в окружающем социуме.

Внешняя мотивация - это:

* деньги
* карьера
* статус
* признание
* престижные вещи (дом, квартира, машина)
* достойная эстетика быта
* возможность путешествовать

Как уже отмечалось ранее в этой работе, место и роль материального стимулирования трудно переоценить. Для руководителя оно выступает мощным рычагом управления. Материальное стимулирование способно заставить работника в течение короткого времени поменять свою точку зрения на противоположную. С изменением стимулов люди чаще всего начинают принимать в расчет те обстоятельства, которые раньше игнорировали. Работник, будет лучше заботится о деньгах компании, если они связаны с его кошельком (то есть, если его доход зависит от прибыли предприятия).

Деньги как мера стоимости и эквивалент труда являются универсальным инструментом для премирования. Надо помнить, что в вопросе материальной мотивации определяющим будет не мнение работодателя о том, насколько выплачиваемое вознаграждение соответствует труду работника, а как раз именно человек сам решает, насколько же зарплата адекватна его труду. Даже некоторые профессионалы вследствие низкой самооценки работают за меньшие деньги, чем могли бы. И, наоборот, очень часто бонусы, которые получаются без особых усилий, сотрудниками воспринимаются как должное. Когда заходит речь о том, что ради премии надо будет дополнительно постараться, то это рождает бурю эмоций. Если бонусы долгое время остаются на одном и том же уровне, то активность персонала постепенно угасает.

К формам экономического стимулирования наемных работ­ников относится заработная плата, различные выплаты и льго­ты. Их функциями являются: привлечение и закрепление со­трудников, повышение эффективности их работы.

Экономические стимулысвязаны с дополнительными выго­дами, которые люди получают в результате выполнения предъяв­ляемых им требований. Выгоды эти могут быть прямыми (де­нежный доход) или косвенными, облегчающими получение пря­мых (свободное время, позволяющее заработать в другом месте).

В журнале «Финансовый директор»[[8]](#footnote-8)предлагается ряд требований, на которые следует ориентироваться при создании системы стимулирования:

* объективность: размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;
* предсказуемость: работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;
* адекватность: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации;
* своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения);
* значимость: вознаграждение должно быть для сотрудника значимым;
* справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.

Важно иметь ввиду, что заработная плата как таковая мотивирует, если работник вообще заинтересован в деньгах, вознаграждение ощутимо повышает доход и выплачивается своевременно.

По своему содержанию зарплата (вознаграждение) многофункциональна. Разные авторы выделяют и обосновывают различные ее функции:

* воспроизводственная, заключающаяся в воспроизводстве рабочей силы;
* стимулирующая (мотивационная), направленная на повышение заинтересованности в развитии производства;
* социальная, способствующая реализации принципа социальной справедливости;
* учетно-производственная, характеризующая меру участия живого труда в процессе образования цены продукта, его долю в совокупных издержках производства»

Различные виды надбавок к тарифным ставкам, должностным окладам работников являются важнейшим элементом оплаты труда. Они призваны отразить и вознаградить различия в деловых, квалификационных качествах, высокие достижения в труде и выполнение особо важной работы, а также стимулировать стаж работы.

Для стимулирования роста производительности труда и повышения качества работы в основном применяются:

* надбавки к тарифным ставкам рабочих за профессиональное мастерство;
* надбавки к должностным окладам руководителей, специалистов и служащих;
* надбавки за выполнение особо важной работы;
* надбавки к тарифным ставкам и окладам работников за выслугу лет;
* доплаты за совмещение профессий (должностей):
* доплаты за расширение зоны обслуживания (увеличение объема выполняемых работ), выполнение обязанностей временно отсутствующего работника;
* премирование работников по результатам работы.

Мотивирующая роль заработной платы должна отвечать следующим условиям:

* вызывать заинтересованность в ее получении;
* быть заработана;
* компенсировать затраты труда (энергии);
* выплачиваться вовремя;
* не должна быть источником социального напряжения.

Однако, как показывает практика, удерживать сотрудников в компании только лишь с помощью материального стимулирования удается далеко не всегда.[[9]](#footnote-9) Во-первых, постоянно поднимать заработную плату и увеличивать размер дополнительных выплат не в состоянии ни один работодатель. А во-вторых, рост материального благосостояния высококвалифицированного специалиста на определенном этапе уже перестает играть одну из главных ролей в системе его мотивации. Поэтому большое значение для состоявшихся профессионалов имеет не только увеличение денежной компенсации, но также высокая оценка и признание значимости результатов их трудовой деятельности. Когда шансов для вертикального роста по карьерной лестнице в ближайшем будущем в компании не предвидится, решить на какое-то время проблему удержания перспективного специалиста способно горизонтальное продвижение. Позволяя развиваться в профессиональном плане, работодатель таким образом сохраняет в компании ценного сотрудника и способствует формированию внутреннего кадрового резерва. А работник в свою очередь приобретает знания и навыки, которые могут стать весомым преимуществом для его последующего роста по вертикали. Тем самым, затронув тему «морального» стимулирования, мы вплотную подошли к следующим аспектам мотивации.

#

# 2.2. Внутренняя мотивация. Нематериальное стимулирование.

**Внутренняя мотивация** (интринсивная) — мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности. Это то, почему работник вкладывает свои усилия, почему действует изо дня в день, создавая свою команду и свою организацию. Все это ради изменения своей жизни, жизни других людей к лучшему. Внутренняя мотивация - это то, что поддерживает работника и не дает «потухнуть» в момент преодоления трудностей и неудач. Внутренняя мотивация побуждает действовать.

Внутренняя мотивация - это:

* мечта, самореализация
* идеи, творчество
* самоутверждение
* убежденность
* любопытство
* здоровье
* нужность кому-то
* личностный рост
* потребность в общении

Заработная плата, премия – это вещи, которые в общественном понимании составляют основу привлекательной работы. Ведь не случайно А.Маслоу поставил в основание своей пирамиды потребности человека в пище, одежде (т. е. как раз то, что покупается за деньги). Поэтому абсолютно естественно, что в подавляющем большинстве случаев первоначальным критерием выбора места работы будет именно денежная составляющая.

В связи с этим напрашивается мысль, что такой вид мотивации, как нематериальное стимулирование, хорош только в качестве дополнения к достойному материальному вознаграждению за труд. Материальные стимулы привлекают работников в компанию, а нематериальные – удерживают в ней.

Нематериальная мотивация – это создание благоприятных условий работы, установление хороших отношений в коллективе, участие работников в принятии решений и др., чувство удовлетворения, что побуждает к добросовестному труду, улучшению результатов работы.

В научной литературе достаточно много сторонников такого же мнения; причем удивительно, что основные теории мотивации были разработаны еще более чем полвека назад, однако до сих пор признаются психологами в качестве основополагающих и по-прежнему в полной мере применимы к современной действительности.

Во втором пункте первой главы мы рассматривали теорию мотивации Герцберга, следует отметить , что в его классификации присутствует всего лишь один материальный фактор – заработок, который относится к группе генетических . Все остальное – нематериально, причем нематериальные факторы присутствуют в обеих группах. Таким образом, с точки зрения Герцберга, не все нематериальные факторы являются лишь приятным дополнением к «денежной основе», без многих из них человек сразу же ощутит не просто дискомфорт, а серьезную неудовлетворенность работой. Трудно согласиться работать, пусть даже за привлекательную плату, на предприятии в котором работника не устраивает ни рабочее место, ни стиль руководства( манера общения начальника с подчиненным), отсутствие «социального пакета», где нет возможности самореализации и карьерного роста и т.д.

Директор по работе с персоналом фирмы КапиталСтрой А. Бахарев[[10]](#footnote-10) , предлагает для нематериальной мотивации выделять следующие инструменты:

1. **корпоративная культура -** это набор элементов, которые обеспечивают мотивацию сотрудников без каких-либо денежных выплат, создавая благоприятный климат для работы.

К базовым элементам корпоративной культуры относятся:

* миссия компании (общая философия и политика);
* базовые цели (стратегия компании);
* этический кодекс компании (отношения с партнерами, подрядчиками, сотрудниками);
* корпоративный стиль (цвет, логотип, флаг, униформа).
1. **социальная политика** - это разработка и реализация мероприятий и программ, обеспечивающих социальную защищенность и высокий социальный статус сотрудника компании. Корпоративная социальная политика, являясь элементом корпоративной культуры, подразумевает разработку и реализацию мероприятий и программ, обеспечивающих социальную защищенность и высокий социальный статус сотрудника компании. Она определяет условия труда, корпоративные праздники, фирменную спецодежду и защиту, корпоративные здравницы и дома отдыха**.**
2. **внутрифирменные коммуникации -** могут быть реализованы посредством электронной почты, корпоративного журнала, совещаний, информационных меморандумов, web-сайта, Intranet-сети. Коммуникация, без сомнения, должна быть двухсторонней. Обратная связь может быть обеспечена опросами сотрудников, проведением фокус-групп, регулярными встречами с руководителями, «горячих» линий с помощью электронной почты, установкой линий и ящиков обратной связи.
3. **соревнование -** это элемент, обеспечивающий реализацию соревновательного духа сотрудников, позволяющий администрации выделить и поощрить лучших из них. Соревновательный стиль работы обеспечивает наилучшее понимание целей и задач подразделения и компании всеми сотрудниками, а также культивирует чувство причастности каждого к результатам труда всего коллектива.

Очевидно, что такие факторы, как плохой психологический климат в коллективе, неудовлетворенность корпоративной культурой и отсутствие возможности карьерного роста, являются наиболее частыми причинами увольнения (после неудовлетворенности оплатой труда). Поэтому на соответствующих видах нематериального стимулирования остановимся подробнее.

**Карьерный рост и кадровые перестановки**

Мотивирующий эффект наличия постоянно корректируемых карьерных планов в сочетании с индивидуальными беседами с сотрудниками известен большинству руководителей [[11]](#footnote-11)

Не совсем верным будет отнесение этого пункта к чистому виду нематериального стимулирования. Дело в том, что карьерный рост в сознании подавляющего большинства людей ассоциируется прежде всего с большей заработной платой и бонусами.

Но действительно есть в карьерном росте и важнейший момент нематериального стимулирования, который заключается в удовлетворении потребности во власти и самореализации. Интересно, что практически любая кадровая перестановка, связанная с повышением для «переставляемого» (в его собственных глазах, а не объективно) его профессионального или должностного статуса, дает позитивный эффект. По-видимому, это связано с актуализацией мотивации достижения, удовлетворением потребности в признании (позитивной оценки со стороны значимых людей)[[12]](#footnote-12)

Особенно действенным это является для менеджеров среднего звена, ведь чем выше уровень бизнесмена или менеджера, значительнее сила его личности, тем большую роль в его системе мотивации играет мотив самоактуализации, желание что-то изменить в мире.[[13]](#footnote-13) Поэтому расширение диапазона прав и обязанностей, которым сопровождается повышение по службе, представляет собой огромную ценность для работников такого уровня.

**Корпоративные мероприятия -** один из самых затратных видов нематериального стимулирования. Но, даже идя на увольнение персонала и сокращая зарплатный и тренинговый фонды, урезая расходы на рекламу, компании, тем не менее, устраивают праздничные вечеринки для сотрудников, организуют слеты своих представителей со всех городов, периодически вывозят весь состав фирмы в увеселительные зарубежные поездки и неустанно твердят о формировании корпоративной культуры и создании и поддержании командного духа.

Корпоративные мероприятия интересны тем, что удовлетворяют целый набор человеческих потребностей. Во-первых, на подобных вечеринках всегда предостаточно общения, и даже самый «замкнутый» работник обязательно находит себе компанию.Во-вторых, для отдела по работе с персоналом корпоративные праздники могут и должны выполнять определенные диагностические функции. Например, всегда очень заметно выявляются неформальные лидеры, вокруг которых на праздниках собираются кучки коллег. НО! при множестве «плюсов» этого вида нематериального стимулирования следует помнить, что, не отягощенная никаким идеологическим содержанием, вечеринка превращается в безыдейную пьянку.

Напротив, профессионально организованные развлечения с проработанной «идеологической подоплекой» могут сыграть роль такого мотивационного инструмента, который при целесообразных затратах принесет компании серьезные психологические и – опосредованно – материальные дивиденды[[14]](#footnote-14)

**Общение и отношения в коллективе, корпоративная культура**

Элтон Мэйо был одним из немногих академически образованных людей своего времени, который обладал как верным пониманием научного управления, так и подготовкой в области психологии. Он создал себе известность и репутацию в ходе эксперимента, проводившегося на текстильной фабрике в Филадельфии в 1923 – 1924 гг. Текучесть рабочей силы на прядильном участке этой фабрики достигла 250%, тогда как на других участках составляла лишь 5 – 6%. Материальные способы стимулирования производства, предложенные экспертами, по эффективности не смогли повлиять на текучесть кадров и низкую производительность участка, поэтому президент фирмы обратился за помощью к Мэйо и его товарищам. После внимательного изучения ситуации Мэйо определил, что условия труда прядильщика давали мало возможностей для общения друг с другом и что их труд был малоуважаем. Мэйо чувствовал, что решение проблемы снижения текучести кадров лежит в изменении условий труда, а не в увеличении вознаграждений за него. С разрешения администрации он в качестве эксперимента установил для прядильщиков два 10-минутных перерыва для отдыха. Результаты проявились немедленно и были впечатляющими. Текучесть рабочей силы резко снизилась, улучшилось моральное состояние рабочих, а выработка сильно возросла. Когда впоследствии инспектор решил отменить эти перерывы, ситуация вернулась к прежнему состоянию, доказав, таким образом, что именно нововведение Мэйо улучшило состояние дел на участке.

Описанный выше эксперимент с прядильщиками укрепил уверенность Мэйо в том, что для руководителей важно принимать во внимание психологию работника, особенно некоторую ее «нелогичность». Он пришел к следующему выводу: «До сих пор в социальных исследованиях и исследованиях промышленности остается недостаточно осознанным то, что такие маленькие нелогичности в сознании «среднего, нормального» человека накапливаются в его действиях. Возможно, они и не приведут к «срыву» в нем самом, но обусловят «срыв» его трудовой деятельности»[[15]](#footnote-15).

Данный пример еще раз показывает, что особую важность приобретает грамотная политика компании в выстраивании корпоративной культуры, такой атмосферы в компании, в которой всем ее сотрудникам будет приятно и комфортно работать.

Бизнес-консультант Грегори Смит пишет: «Первое, что привлекает, удерживает сотрудника и стимулирует его деловую активность – это благоприятная и располагающая обстановка в компании. Менеджеры обладают исключительной прерогативой создания подобной атмосферы. Они должны руководить так, чтобы максимально сплотить всех сотрудников вокруг себя. Довольные и счастливые работники – это высокоэффективные работники. Пожалуй, наиважнейшую роль в создании у сотрудника позитивных ощущений играет атмосфера на работе – то, как работник «чувствует» компанию и себя в ней» [[16]](#footnote-16).

**Имидж фирмы, корпоративная символика и аксессуары**

Известно, что наличие такого арсенала нередко весьма эффективно мотивирует сотрудников, удовлетворяя потребности в идентичности, принадлежности к определенной социальной группе. Следует учесть, что сама символика не должна противоречить представлениям человека о престиже и социальным оценкам, принятым в данной культуре нормам, должна работать на повышение его значимости в собственных глазах. Новых сотрудников часто серьезно мотивирует выдача им фирменных аксессуаров: ежедневник, кейс для бумаг и компьютера, фирменные канцелярские принадлежности, бумажник для документов на машину и прочая представительская атрибутика. В большинстве случаев эти факторы являются частью корпоративной культуры организации, но, учитывая их собственную значимость, заслуживают выделения в независимый блок.

Какой из вышеназванных видов нематериального стимулирования будет действенным для работников конкретной компании, можно сказать, только проведя внутриорганизационное исследование, в котором будут по максимуму учитываться индивидуальные особенности каждого работника.

# Глава 3. Управление на предприятии ОАО «ВогаУрал Транс».

# 3.1. Характеристика ОАО «ВолгаУралТранс»

В декабре 1952 года в г. Ульяновске на базе Стройтреста №39 была организована контора железнодорожных перевозок. В последствии было много изменений и теперь, организованная когда-то контора стала ОАО «ВолгаУралТранс», которая во главе с генеральным директором Г.М. Третьяковым, предлагает комплекс услуг на железнодорожном транспорте[[17]](#footnote-17):

**Транспортно-экспедиционное обслуживание.**

* Организация повагонных и контейнерных отправок грузов в любых видах сообщений, в том числе в смешанном.
* Организация погрузо-разгрузочных работ своими силами на станциях Самара, Безымянка, Самарка, Средневолжская, Алексеевская, Кряж, Чапаевск, Тольятти, Жигулёвское Море, Химическая, Ульяновск, Саранск, Пенза-3, Пенза-4, Оренбург.
* Предоставление мест погрузки, выгрузки (открытые площадки, крытые рампы, повышенные пути для навалочных грузов).
* Изготовление и согласование чертежей погрузки, подготовка груза к отправке на терминально-складском комплексе «КРАСНОЕ ОЗЕРО» (станция Самарка).
* Сопутствующие услуги (таможня, страхование, слежение за продвижением и др.)

**Аренда подвижного состава.**

* Предлагает в аренду собственные вагоны-думпкары грузоподъёмностью 60, 66 тонн моделей 19Д-001, 31-638, 31-656, 31-673.
* Предлагаем в аренду маневровые локомотивы ТЭМ-2, ТГМ-6А.

**Ремонт железнодорожного подвижного состава.**

* техническое обслуживание и капитальный ремонт всех типов маневровых тепловозов (ТЭМ1, ТЭМ2, ТЭМ2М, ТЭМ2У, ТЭМ15, ТГМ4, ТГМ6, ТЭМ 18, ТГМ23, ТГК2;)
* капитальный ремонт дизелей для маневровых тепловозов;
* капитальный ремонт комплектующего оборудования: тепловозных дизелей; воздушных компрессоров КТ-6; ПК35; тяговых электродвигателей ЭД-118, ЭД-107; главных генераторов ГП300, ГП321; гидравлических передач УГП 750-1200, УГП 350-500; турбокомпрессоров (ТК18, ТК23, ТК30,ТК34);
* деповской и капитальный ремонт всех типов вагонов.
* комплексные поставки запасных частей практически к любой железнодорожной технике.

На проведение капитального ремонта подвижного состава имеется лицензия, выданная «Управлением безопасности и эксплуатации железнодорожного транспорта федеральной службы по надзору в сфере транспорта».

 **Обслуживание путевого хозяйства .**

* Изготовление Инструкций о порядке обслуживания путей необщего пользования
* Паспортизация путевого хозяйства
* Производство капитального, среднего и подъемочного ремонта
* Текущее содержание железнодорожных путей
* Реконструкция пути
* Сплошная смена металлических частей стрелочных переводов
* Сплошная смена рельс переводных брусьев
* Строительство пути
* Ремонт и строительство подкрановых путей

# 3.2. Способы мотивации и стимулирования на предприятии ОАО «ВолгаУралТранс».

Генеральный директор этого предприятия Г.М. Третьяков считает, что «надо работать с людьми, чтобы не допустить ухода нужных нам работников»[[18]](#footnote-18)

На этом предприятии используют различные методы мотивации и стимулирования работников, например в коллективном договоре между работодателем и работниками прописано, что в целях закрепления квалифицированных кадров производится ежемесячная выплата вознаграждения за выслугу лет (вместо выплат единовременного вознаграждения один раз в год). Было принято положение о премировании работников с целью повышения ответственности и материальной заинтересованности. Работникам выделяются путевки на санаторно-курортное лечение и отдых, приобретаются и выделяются бесплатно или с взиманием 5-10% стоимости путевки в летние детские лагеря отдыха для детей работников. Выделяются средства на приобретение новогодних подарков для детей до 14 лет работников «общества». Проводятся спортивные соревнования с целью пропаганды здорового образа жизни, как индивидуальные, так и командные, с торжественным награждением победителей. Так же в целях материального стимулирования и поощрения высокопроизводительного и инициативного труда работников к должностным окладам работников устанавливаются надбавки и доплаты.

Приказом генерального директора «о наградах ОАО «Волжско-Уральская транспортная компания»» в целях мотивации персонала на предприятии были учреждены награды:

* **Именные часы генерального директора** – высшая награда;

Согласно положению об именных часах генерального директора ОАО"ВолгаУралТранс"[[19]](#footnote-19) награждение часами производится за крупные личные достижения в производственной, научной и иной деятельности, связанной с осуществлением конкретных и полезных дел для акционерного общества. К награждению представляются лица, как правило, награжденные знаками Министерства транспорта РФ или Министерства путей сообщения. Решение о награждении именными часами принимается руководством акционерного общества, на основании которого издается приказ. Часы вручаются генеральным директором и в трудовую книжку награжденного вносится запись о его награждении. Повторное награждение именными часами не производится.

* **Занесение на доску почета.** Согласно положению о Доске почета ОАО"ВолгаУралТранс" [[20]](#footnote-20) на доску почета заносятся работники , являющиеся примером образцового выполнения служебного долга, творческого отношении к труду, ответственности за порученный участок работы, сознательной дисциплинированности. На доску почета представляются лица, проработавшие в ОАО"ВолгаУралТранс" не менее пяти лет, как правило. Награжденные Почетной грамотой ОАО"ВолгаУралТранс" или дипломом «Лучший по профессии».решение о занесении на доску почета принимается руководством акционерного общества по ходатайству начальника структурного подразделения. Занесение на доску почета производится приказом генерального директора и объявляется в торжественной обстановке в коллективе по месту работы. Занесение может производится неоднократно.
* **Диплом «лучший по профессии».** Согласно положению о дипломе «Лучший по профессии» ОАО"ВолгаУралТранс" [[21]](#footnote-21) дипломом награждаются диспетчеры, мастера и специалисты рабочих профессий, достигшие высокого профессионализма, наивысших производственных показателей , обеспечившие безаварийность работы, отсутствие травматизма, за заслуги в адаптации и подготовке молодых работников, рационализаторской и изобретательской деятельности. Дипломом награждаются лица, проработавшие не менее трех лет, ранее награжденные Почетной грамотой . решение о награждении дипломом принимается руководством общества по ходатайству начальника структурного подразделения. Награждение производится приказом генерального директора и объявляется в торжественной обстановке в коллективу по месту работы. В трудовую книжку награжденного вносится запись о его награждении, которое может производиться неоднократно.
* **Почетная грамота**. Согласно положению о Почетной грамоте ОАО"ВолгаУралТранс" [[22]](#footnote-22) почетной грамотой награждаются работники за достигнутые успехи в работе , высокое профессиональное мастерство и безупречный труд, за повышение уровня эффективности и качества транспортного обслуживания, за внедрение новой техники и новейших технологий , форм и методов организации труда, дающих экономический эффект, за личный вклад в подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников. Награждаются работники, имеющие стаж работы не менее двух лет, ранее награжденные Благодарностью генерального директора. Решение о награждении принимается руководством акционерного общества по ходатайству начальника структурного подразделения. Награждение производится приказом генерального директора и объявляется в торжественной обстановке в коллективу по месту работы. В трудовую книжку награжденного вносится запись о его награждении, которое может проиводиться неоднократно.
* **Благодарность генерального директора.** Согласно положению о благодарности генерального директора ОАО"ВолгаУралТранс" [[23]](#footnote-23) благодарность объявляется за высокие производственные достижения и плодотворный труд, за успехи в повышении экономической эффективности работы и транспортных услуг, уровня техники безопасности и охраны труда, за решение социальных вопросов, достижения в области науки техники.благодарность объявляется работником, имеющим стаж работы в ОАО"ВолгаУралТранс" не менее одного года. Решение о награждении принимается руководством акционерного общества по ходатайству начальника структурного подразделения. Награждение производится приказом генерального директора и объявляется в торжественной обстановке в коллективу по месту работы. В трудовую книжку награжденного вносится запись о его награждении, которое может производиться неоднократно.

**Награждение производится :**

* При праздновании профессиональных праздников, памятных и юбилейных дат;
* За отдельные выдающиеся достижения в области развития акционерного общества;
* За проявленную отвагу, самоотверженность и мужество при спасении людей, предотвращении и ликвидации аварий Лии повреждений транспортных средств, коммуникаций и сооружений, пресечении противоправных действий на транспорте.
* Награждение может быть приурочено к юбилейным датам (50 лет, 60 лет и каждые последующие 5 лет со дня рождения).

Награжденные работники одновременно премируются за счет средств акционерного общества в следующих размерах:

* Благодарностью генерального директора – 1,5 тыс. руб.;
* Почетной грамотой ОАО"ВолгаУралТранс" - 3,0 тыс.руб.;
* Дипломом «Лучший по профессии» - 5,0 тыс.руб.;
* Занесение на Доску почета – 10,0 тыс.руб.;
* Благодарность Министра транспорта РФ – 4,0 тыс.руб.;
* Почетной грамотой Министерства транспорта РФ – 5,0 тыс.руб.;
* Знаками «Почетный автотранспортник», «Почетный железнодорожник», «Почетный работник промышленного транспорта» - 10,0 тыс.руб.;
* Знаком «Почетный работник транспорта России» - 15,0 тыс.руб.;
* Почетной грамотой губернатора области, правительства республики – 5,0 тыс.руб.;
* Благодарностью губернатора области, правительства республики – 4,0 тыс.руб.;
* Почетнгой грамотой министерства по транспорту (комитета)области – 3,0 тыс.руб.;
* Благодарностью министра по транспорту (комитета) области 1,5 тыс.руб.;

С целью сплочения коллектива проводятся мероприятия на праздники, в том числе профессиональные.

# 3.3. Пути совершенствования.

В целом система мотивации на данном предприятии построена верно, поскольку в ней сочетаются элементы как материального так и нематериального стимулирования. Хотя, возможно если мотивировать индивидуально каждого работника, можно прийти к еще более совершенной системе. Но, понятно, что на предприятии с большой численностью, слишком сложно будет наитии подходящий мотив для каждого, с этой проблемой можно справиться, разделив работников на несколько групп. Критерии для разделения можно выбрать самые разные (семейное положение, пол, возраст, наличие детей, величина заработной платы и т.д.). Например, скорее всего один работник (с высокой заработной платой) будет более доволен, если ему при всех объявят благодарность, повесят его фотографию на доску почета и т.д. чем просто выпишут в качестве доплаты 300 рублей, а тому, у кого низкий заработок нужнее будут деньги. Так же можно для тех, у кого есть дети заказывать новогодние подарки для детей, а для тех, у кого их нет использовать другие методы стимулирования.

Возможно внедрение, например, такого комплекса мер, направленных на повышение трудовой активности работников:

В течение года вести на предприятии учет заболеваемости ОРЗ, и заболеваниям близкими к нему по тяжести и последствиям, а при подведении итогов награждать призами тех, которые меньше всего отсутствовали на работе из-за болезней.

Принимать все предложения и сразу выплачивать небольшое вознаграждение

Проводить конкурсы по отдельным массовым профессиям. (Победитель получит приз и станет известным всему коллективу)

Выработать специальную систему повышения квалификации всего персонала предприятия. Создать специальные профессиональные программы, позволяющие каждому работнику видеть свою перспективу.

# Заключение.

В курсовой работе было дано понятие мотивации, стимула, потребности, вознаграждения. Рассмотрены основные теории мотивации: **содержательные** – базируются на идентификации внутренних факторов, то есть потребностей , заставляющих людей поступать тем или иным образом. Они представлены работами А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда и Ф. Герцберга. И **процессуальные** – более современные теории мотивации, они сосредоточены, прежде всего, на том, как ведут себя люди с учетом таких факторов как восприятие и познание. Основные процессуальные теории: теория ожиданий, теория справедливости и модель мотивации Портера Лоулера. Рассмотрены способы мотивации и стимулирования – материальное стимулирование связано с дополнительными выго­дами, которые люди получают в результате выполнения предъяв­ляемых им требований. Выгоды эти могут быть прямыми (де­нежный доход) или косвенными, облегчающими получение пря­мых (свободное время, позволяющее заработать в другом месте). Нематериальная мотивация – это создание благоприятных условий работы, установление хороших отношений в коллективе, участие работников в принятии решений и др., чувство удовлетворения, что побуждает к добросовестному труду, улучшению результатов работы.

Так же мы рассмотрели систему мотивации и стимулирования на предприятии ОАО «Волжско – Уральская транспортная компания» и предложили пути совершенствования этой системы.

Из всего вышеизложенного можно сделать вывод, что для долговременного успеха в бизнесе важнейшим является желание сотрудников организации трудится, а что бы это желание возникло и не пропало на предприятии должна быть сформирована четкая система мотивации и стимулирования персонала, причем материальное и нематериальное должно использоваться в комплексе и по возможности индивидуально для каждого работника, или для групп.

# Список литературы.

1. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирование личности. - М., 1976.
2. А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: Учеб. пособие. - К., 2005.
3. А.П., Потрубач В.Л. Современные методы оценки результативности труда. - Москва, 200
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2003. - 528 с.
5. Волков И. П. Руководителю о человеческом факторе. - СПб: «Питер», 2002. - 211 с
6. Веселов А.Т. Как улучшить управление организацией. –М.: Слим, 2002-290с.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - 511 с.
8. Дмитроченко Н. Система оплаты, которая может стимулировать эффективный труд. // Человек и труд, №1, 1997.
9. Иванцевич Д.М, Лобанов А.А. Человеческие ресурсы как объект управления. -М.: Дело, 2000-304с
10. Куприянова Т.Е. Гордимся мы своей судьбою. – издательский дом «АГНИ»,2007. – с.172
11. Карнеги Д. Мотивационные теории. – М., 2004-105с.
12. Ковалык В.Н. Теория и практика управления. –М.: Канди, 2004-345 ст.
13. Комарова Н. Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы. // Человек и труд, №10, 1997.
14. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. –М.: Инфра-М, 2001-312 с.
15. Мексон М.-Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/Пер. с англ.; Под ред. Л.И. Евенко.- М., 1994.- С.724
16. Составители Л.Кроль, Е.Пуртова. Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг //. – М.: Независимая фирма «Класс», 2002. – c.365
17. Полукаров В.Л. Основы менеджмента :учебное пособие/.-2004.-с.289

Верхоглазенко В./Система мотивации персонала :понятия и определения.//Консультант директора .-2002.-№4

1. Соболев М.,Рожкова Т./Как разработать систему материального стимулирования персонала.//Финансовый директор.– 2004.-№4

Чемеков В. Этот материальный нематериальный мир // Кадровый вестник, №7, 2000.

1. Богдановский Ф. «Незаменимых нет», или куда уходят профессионалы, http://www.iteam.ru/

Ассоциация специалистов по работе с персоналом, 5-е заседание 20 июля 1999 года, http://www.ancor.ru/

1. <http://magazine.hrm.ru/db/hrm/F84E945802F70C94C3257596006270FC/vid/article/article.html>
2. <http://planetahr.ru/>
3. Приказ генерального директора ОАО"ВолгаУралТранс" от 27 июля 2007года №607. г. Самара

1. Верхоглазенко В./Система мотивации персонала :понятия и определения .//Консультант директора .-2002.-№4 [↑](#footnote-ref-1)
2. В.Л.Полукаров Основы менеджмента :учебное пособие/.-2004.-с.153 [↑](#footnote-ref-2)
3. http://free-consulters.ru [↑](#footnote-ref-3)
4. http://free-consulters.ru [↑](#footnote-ref-4)
5. http://management-ru.ru [↑](#footnote-ref-5)
6. Теории мотивации//Основы менеджмента, 3-е издание.-2008.- [↑](#footnote-ref-6)
7. Мексон М.-Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/Пер. с англ.; Под ред. Л.И. Евенко.- М., 1994.- С.266 [↑](#footnote-ref-7)
8. Соболев М.,Рожкова Т./Как разработать систему материального стимулирования персонала.//Финансовый директор.– 2004.-№4 [↑](#footnote-ref-8)
9. http://planetahr.ru/ [↑](#footnote-ref-9)
10. http://magazine.hrm.ru/db/hrm/F84E945802F70C94C3257596006270FC/vid/article/article.html [↑](#footnote-ref-10)
11. . Ассоциация специалистов по работе с персоналом, 5-е заседание 20 июля 1999 года, http://www.ancor.ru/ (дата посещения сайта 12.03.2004). [↑](#footnote-ref-11)
12. Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг / Составители Л.Кроль, Е.Пуртова. – М.: Независимая фирма «Класс», 2002. – 96 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. . Чемеков В. Этот материальный нематериальный мир // Кадровый вестник, №7, 2000. [↑](#footnote-ref-13)
14. Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг / Составители Л.Кроль, Е.Пуртова. – М.: Независимая фирма «Класс», 2002. – c.261 – 262 [↑](#footnote-ref-14)
15. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1998. – c.400 [↑](#footnote-ref-15)
16. Богдановский Ф. «Незаменимых нет», или куда уходят профессионалы, http://www.iteam.ru/ (дата посещения сайта 05.05.2004 [↑](#footnote-ref-16)
17. http://www.transindustrial.ru/index.php [↑](#footnote-ref-17)
18. Куприянова Т.Е. Гордимся мы своей судьбою. – издательский дом «АГНИ»,2007. – с.172 [↑](#footnote-ref-18)
19. Приложение№2 к приказу генерального директора ОАО"ВолгаУралТранс" от 27 июля 2007г. №607 [↑](#footnote-ref-19)
20. Приложение№3 к приказу генерального директора ОАО"ВолгаУралТранс" от 27 июля 2007г. №607 [↑](#footnote-ref-20)
21. Приложение№4 к приказу генерального директора ОАО"ВолгаУралТранс" от 27 июля 2007г. №607 [↑](#footnote-ref-21)
22. Приложение№5 к приказу генерального директора ОАО"ВолгаУралТранс" от 27 июля 2007г. №607 [↑](#footnote-ref-22)
23. Приложение№6 к приказу генерального директора ОАО"ВолгаУралТранс" от 27 июля 2007г. №607 [↑](#footnote-ref-23)