**Московский Государственный Университет им. М.В.Ломоносова**

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управления производством

КУРСОВАЯ РАБОТА:

Тема: «Мотивация трудовой деятельности персонала».

Студентки 215 группы:

Карлиной Ксении.

Научный руководитель:

Семушкина Светлана Рафаиловна.

Москва

2009

Содержание:

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

**Глава I.Системы мотивации и стимулирования персонала……………………..5**

1.Теории мотивации…………………………………………………………………………..8

1.1.Содержательные теории мотивации…………………………………………………8

1.2. Процессуальные теории мотивации………………………………………………..12

1.3.Концепция партисипативного управления………………………………………..14

**Глава II.Факторы влияющие на системы мотивации и вознаграждения персонала в организации……………………………………………………………………..15**

1.Факторы мотивации…………………………..…………………………………………..16

2.Материальная мотивация………………………………………………………………..19

3.Нематеримальная мотивация……………………………………………………………20

4.Вознаграждения и поощрения………………………………………………………….21

5.Групповая мотивация……………………………………………………………………..23

**Заключение………………………………………………………………………………………..25**

Литература…………………………………………………………………………………………..28

**Введение.**

При работе с персоналом предприятия одно из центральных мест управления занимает мотивация сотрудников, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей предприятия по существу является главной задачей руководства персоналом.

Вследствие изменения содержания труда в условиях научно-технического прогресса, широкой автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации в управлении персоналом ещё более возросло, усложнилось содержание этого рода управленческой деятельности.

Сегодня, для эффективного управления деятельностью организации требуются ответственные и инициативные работники, высоко организованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества работника невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования, строгого внешнего контроля и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов.

[Мотивация](http://www.klubok.net/Article2168.html) – это процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов.

Рассмотрим наиболее известные способы мотивации:

**- нормативная мотивация**– побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т.п.;

**- принудительная мотивация**, основывающаяся на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;

**- стимулирование**– воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Первые два способа мотивации являются прямыми, ибо предполагают непосредственное воздействие на человека, третий способ – стимулирование – косвенный, поскольку в его основе лежит воздействие внешних факторов – стимулов.

Центральное место в теории мотивации занимает понятие «мотив». Мотив - это то, что вызывает определенные действия человека. [10] Мотив находится “внутри” человека, имеет “персональный” характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Нередко мотивы определяют и как первоначально не актуализированную готовность человека к определенному поведению. Актуализация мотива означает превращение его в главный импульс психологической активности, детерминирующий поведение.

Определим, какие стороны поведения человека раскрываются в понятии мотива. Мотив характеризует, прежде всего, волевую сторону поведения, т.е. он неразрывно связан с волей человека. Можно сказать, что мотив – это импульс и причина человеческой активности. Он представляет собой преимущественно осознанное побуждение. Несмотря на то, что многие мотивы зарождаются в подсознании, тем не менее, они становятся движущей силой, детерминантой поведения, лишь, будучи в большей или меньшей степени осознаны.

Мотив порождается определенной потребностью, выступающей конечной причиной человеческих действий. Он – феномен психологии, субъективной реальности, т.е. сознания и подсознания.

**Глава I.Системы мотивации и стимулирования персонала.**

Хотя мотив выражает готовность к действию, побуждает к нему, он может, и не перерасти в действие или поведение, в этом случае имеет место борьба мотивов, в которой побеждает и актуализируется наиболее сильный из них.Мотивы существуют в системном взаимодействии с другими психологическими явлениями, образуя сложный механизм мотивации (рис.1). Этот механизм включает в себя потребность, притязания, стимулы, установки, оценки и т.д.

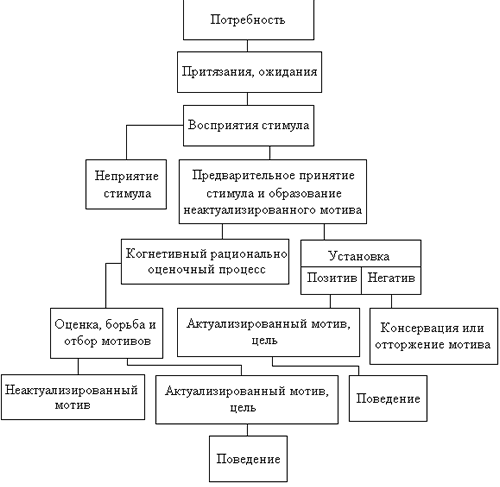


Рис.1 Механизм мотивации

Исходным звеном, первым «полюсом» механизма мотивации является потребность, выражающая нужду, необходимость для человека определенных благ, предметов или форм поведения. Потребности могут быть как врожденными, так и приобретенными в процессе жизни и воспитания.

Реальными, соотносимыми со средой формами проявления потребности выступают притязания и ожидания. Они являются следующими после потребности звеном механизма мотивации. Притязания представляют собой привычный, детерминирующий поведение человека уровень удовлетворения потребности. На базе одной и той же потребности могут сформироваться различные притязания и ожидания.

Ожидания конкретизируют притязания применительно к реальной ситуации и определенному поведению. Основываясь примерно на одинаковых притязаниях, ожидания, тем не менее, могут существенно различаться. Скажем, в кризисной ситуации, тогда, когда предприятие находится на грани банкротства, ожидания работников значительно ниже, чем в обычное, «нормальное» время. При разных условиях притязаний ожидания могут различаться очень существенно. Так, ожидания вознаграждения за примерно одинаковый труд у американского и российского государственного служащего или ученого сегодня почти несопоставимы.

Разный уровень притязаний и ожиданий работников важно учитывать в процессе мотивации. Так, для одного работника, привыкшего к скромным заработком, установление месячного оклада, выше прежнего, будет действенным стимулом, мотивирующим добросовестный труд. У другого же, ранее высокооплачиваемого сотрудника, такая же зарплата вызовет недовольство и станет демотивирующим фактором. Соответственно, нет ничего более демотивирующего, чем низкая заработная плата.

Вторым «полюсом» механизма мотивации выступает стимул, представляющий собой те или иные блага (предметы, ценности и т.п.), способные удовлетворять потребность при осуществлении определенных действий (поведения). Собственно говоря, стимул ориентирован на удовлетворение потребности.

Таким образом, стимул непосредственно ориентирован на потребность, ее удовлетворение, мотив же является главным соединительным звеном, «искрой», которая при определенных условиях проскакивает между потребностью и стимулом. Для возникновения этой «искры» стимул должен быть более или менее осознан и принят работником.

Между потребностью и стимулом как двумя крайними «полюсами» механизма мотивации находится целый ряд опосредствующих звеньев, характеризующий процесс восприятия (в том числе оценки) стимула и образования неактуализированного (обычно латентного, скрытого или еще не полностью осознанного) мотива. На этом этапе цикла превращение стимула в детерминирующий поведение мотив стимул может быть предварительно принят, а может быть и отторгнут субъектом.

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.

можно говорить о прямой связи между самоуправлением и мотивацией работника.

На предприятиях-банкротах,где велика доля отсталых работников,нарушающих трудовую дисциплину,работающих с браком и малопроизводительно,предположительно,концепцию партисипативногоуправления ждет крах и теория “Х” выглядит более предпочтительной.

Партисипативное управление может быть реализовано на базе следующих предпосылок:

-работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того,как им осуществлять трудовую деятельность по выполнению планового задания (гибкий график работы,личный котроль качества,технология решения задач);

-работники привлекаются их непосредственным руководителем к принятию групповых решений по вопросам производства (проекты плановых заданий,использование ресурсов,формы оплаты труда и т.п.);

-работникам дается право операционного контроля качества продукции и устанавливается личная или групповая ответственность за конечный результат (личное клеймо качества,бригадный контроль качества,сдача продукции с первого предъявления и др.);

-работники принимают личное и групповое участие в инновационной,рационализаторской и изобретательской деятельности с различными способами вознаграждения за внедрение инноваций;

-производственные и функциональные подразделения (участки,бригады,службы,отделы) создаются с учетом пожелний работников.Этим достигается возможность превращения неформальных групп в формальные подразделения.

**Глава II.Факторы,влияющие на системы мотивации и вознаграждения пресонала в организации.**

Для мотивации сотрудников сегодня используют как финансовые,так и нефинансовые методы вознаграждения.Эффективность мотивации зависит от способности руководства поддерживать ценность материальных и нематериальных стимулов путем выбора оптимальных форм,способов и систем стимулирования,зависящих от особых ситуаций,целей и ожиданий персонала.

**1. Факторы мотивации.**

Все факторы, влияющие на направленность и энергичность действий работников, можно разделить на три группы: внешние, внутренние, социально-страховые.

При использовании внешних по отношению к организации факторов мотивации работник рассматривается как продавец своего труда, личные интересы которого лежат вне организации: в семье, в реализации физиологических потребностей и нужд (питание, одежда, жилье), в развлечениях и удовольствиях, получаемых в обмен за свой труд. Конечно, это главное, ради чего человек приходит на работу. Но здесь заложено и главное противоречие - работник-организация. Работник изначально заинтересован отдать поменьше, взять побольше. Организация же через условия оплаты, надбавок, премирования и других материальных эквивалентов затраченного труда, а также методов принуждения, старается направить интересы работника в сторону интересов организации.

К внешним факторам мотивации можно отнести: стабильность работы; комфортность и безопасность условий работы; контрактные условия; карьеру, как способ улучшения материального положения; размер зарплаты; размер надбавок, премий; административные наказания (замечания, выговоры и т.п.); угрозу увольнения; размер и условия штрафования.

Руководство компании постоянно ищет баланс между интересами организации и персонала, так как главное противоречие остается - компания дает больше лишь тому, кто отдал больше ей. Непрочность, неповоротливость, а иногда антиэффективность такой мотивации хорошо известна. Например, сдельная оплата труда приводит к тому, что качество продукции не интересует работника, и чтобы он работал качественно, нужны дополнительные условия и действия: платить только за правильно сделанную работу, вычитать за брак. Но даже в этом случае противоречия не устраняются.

Внутрифирменные факторы мотивации (факторы внутреннего характера по отношению к организации) учитывают, что работа - это часть жизни любого сотрудника, что она связана с его эмоциями и чувствами, что работник начинает себя чувствовать членом команды. (Команда - частный случай коллектива, объединенного общими целями, интересами, использующего взаимоподдержку, взаимозаменяемость и групповые добровольные формы работы). Данные факторы названы внутренними по отношению к интересам организации, т.к. они связаны с мотивами жизни, существования работника внутри фирмы. Его эмоционально-психологическое восприятие жизни смещается в сторону трудовой деятельности. И здесь на первый план выходят такие факторы мотивации как: возможность самовыражения; возможность работы в команде; карьера как стремление к лидерству; оценка руководства; оценка (внимание и восхищение) коллег; получение удовольствия от работы и ее результатов; гордость за принадлежность к данной организации.

В условиях рыночных отношений, для которых характерно волнообразное изменение конъюнктуры рынка, конкурентная борьба, гонка за удержанием доли рынка, вероятность изменения профиля деятельности организации, вторая группа факторов мотивации становится особенно важной.

Социально-страховые факторы мотивации связаны с ситуациями, когда работник теряет полностью или частично, временно или постоянно трудоспособность, либо возникают внешние обстоятельства, влияющие на его жизнь или условия жизни. Болезнь или смерть близких, Пожары, стихийные бедствия - во всех этих случаях организация может взять на себя расходы по определенной компенсации потерь. Это: оплата больничных; страхование от несчастных случаев; размер выходного пособия; пенсионное обеспечение; резервное состояние (ожидание работы) и т.п.

Если все перечисленные группы факторов согласованы с интересами организации, т.е. продолжительность и качество работы служащих, их квалификация, усердие приводят к увеличению пенсий, пособий, страховок, то все это является сильными мотивами к улучшению работы служащих, особенно людей среднего возраста.

При создании и развитии систем мотивации организации следует учитывать, что "скорость" включения перечисленных групп факторов различна: быстрее всего вступают в действие внешнефирменные факторы, значительно медленнее "включаются" внутрифирменные факторы, связанные с созданием новой корпоративной культуры, ибо это требует изменения психологии и менталитета работников, создания атмосферы доверия к руководству, к его компетентности. Для этого философия и политика руководства предприятия должны базироваться на отказе от принципа поиска виновных, на искоренении страха и грубости из методов менеджмента, на развитии гуманистических ценностей менеджмента, основанных на понимании факта, что главная ценность организации - это хорошо обученный, инициативный, творчески работающий персонал.

На каждом этапе проектирования системы мотивации необходимо предусмотреть изменение соотношения между базисной зарплатой, определяемой должностью работника, его квалификацией и ответственностью; надбавками, определяемыми качеством исполнения поручаемой работы, и премией за качество, определяемой результатами работы всего коллектива над улучшением качества продукции и процессов.

В определенные периоды развития организации очень эффективны методы материального стимулирования, но оно может разрушить атмосферу командной работы. Система мотивации должна быть логичной и понятной персоналу, иначе он ее отвергнет.

сотрудничества,основанные на доверии и взаимопонимании,способствуют эффективной групповой работе и усилению мотивации к достижениям.

**Заключение.**

Мотивация к качественному труду является одним из главных вопросов менеджмента для любой организации. Особенно остро эта проблема стоит перед российскими компаниями, где персонал (за редким исключением) не вовлечен в процессы управления и улучшения качества. Знание механизма мотивации позволяет руководителю разнообразить формы признания и оценки труда работников и эффективно их использовать в различных ситуациях.

Мотивация в управлении персоналом есть процесс активизации мотивов работников и создания стимулов для их обсуждения к эффективному труду.В настоящее время,игнорируя эту область управленческой науки,нельзя добиться успеха.Цель мотивации – формирование комплекса условий,побуждающих человека к осуществлению действий,направленных на достижение цели с максимальным эффектом.Именно сотрулники являются главным ресурсом любой организации.Эффективность их работы определяет результат ее деятельности ее деятельности.Достичь наибольшей отдачи можно только в том случае,если выгоду от труда работников имеет и организация,и они сами.Поэтому для достижения наилучших результатов работы компании необходимо найти те мотивы,которые движут каждым сотрудником в его трудовой деятельности,и создать ему такие условия,чтобы он монг и с удовольствием выполнял поставленные перед ним задачи. Материальное поощрение - это всего лишь внешний стимул по отношению к работе, т. е. внешняя цель. Поэтому многие руководители, не знающие такой закономерности действия стимулов, видят только в материальном вознаграждении мотивирующую силу труда. Материальное вознаграждение будет действовать только тогда как стимул, когда оно будет постоянно увеличиваться.

У одного и того же человека не может быть всегда одна и та же мотивация. Жизнь постоянно меняется, а под влиянием ее меняется личность и связанная с ней мотивация как система побудительных сил. Исходя из знания мотивации, можно определить, почему руководитель выбирает ту или иную тактику поведения при решении определенной управленческой задачи, сознательно проявляя при этом активность и, стремясь достичь поставленной цели.

Учеными доказано, что самым мощным мотивирующим средством трудового поведения человека является интерес к работе. Чем больше знаний имеет человек, чем выше его квалификация, тем больше он будет стремиться к интересной работе. Удовлетворение будет приносить содержание работы, ее процесс, а не только плата за труд. В интересной работе человек самоактуализирует способности, реализует свой психологический потенциал.

Корнем основ мотивации являются теории,разработанные для лучшего понимания и спланированного вмешательства в процесс трудовой деятельности работников.За последнюю сотню лет мировая наука выработала около десяти теорий мотивации, известных сегодня каждому квалифицированному менеджеру. Различают содержательные и процессуальные теории мотивации.  
Содержательные теории мотивации стремятся определить (идентифицировать) те потребности, которые побуждают людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. Они представлены в работах Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга, Дэвида Макклелланда,К.Арджириса.Процессуальные теории мотивации анализируют то, как именно человек распределяет свои усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Они не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных сданной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. К этим моделям относят теорию справедливости, модель Портера-Лоулер, теорию ожидания,теорию трудовой мотивации.В сегодняшнем молниеносно развивающемся обществе лассическая система мотивации и вышерассмотренный ряд теорий требуют постоянного обновления с целью приспособления к современной структуре человеческих потребностей и идеологий.

Основные тенденции развития системы мотивации персонала в современных условиях - на самом деле,довольно очевидные и незамысловатые на понимание методы.Например,внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности,формирование реалистичных ожиданий,постановка реальных целей,разделение сложных целей на краткосрочные этапы, активное использование дополнительных навыков сотрудников, внимание к идеям и предложениям сотрудников, развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации, поощрение и оценка достижений сотрудников, развитие системы управления карьерой. Позитивные воздействия на работника эффективнее, чем нега­тивные, но место в реализации стратегии находится для обоих подходов. Когда индивидуальная созидательность и ини­циатива являются более важными для исполнения стратегии, более правильным будет дать людям свободу действий, за счет чего они увидят соответствие своей работы целям компании и поймут ответственность за хо­рошие конечные результаты. Сюда также следует приписать уместность партисипативного управления. Оно позволяет связать мотивы, стимулы и потребности людей, работающих в группах, на основе разнообразных форм самоуправления трудовых коллективов. Работник реализует свои потребности самовыражения, признания и принадлежности к социальной группе, а организация достигает важнейших результатов – высокой производительности и качества. Системы мотивации и поощрения, поддерживающие страте­гию, — неотъемлемый инструмент управления персоналом, обя­зующий каждого нести ответственность за свой участок работы. А если при внешнем (материальном) вознаграждении человек получает еще и удовольствие от сделанного, то процесс мотивации в этом случае успешен.

Литература.

1.Ансофф И. «Стратегическое управление» .

2.О.С.Виханский,А.И.Наумов. «Менеджмент».

3. «Экономика предприятия». Под ред. Семенова В. М.

4. А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. «Стратегический менеджмент» .

5. Добролюбов Е.А. «Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала».

6. <http://www.klubok.net/pageid502.html>