**Введение.**

За тысячи лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самым первым методом был метод кнута и пряника.

Основная цель процесса мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Также руководителями используются содержательные теории, которые делают упор на то, какие потребности побуждают людей проявлять активность в труде и процессуальные теории, которые раскрывают, при каких условиях и каким образом это становиться возможным.

В Росси существует множество проблем, связанных с мотивационной политикой: проблема взаимоотношений с руководством, неудовлетворенность размером заработной платы, условиями быта и труда в целом на предприятии. Главным препятствием на пути решения этих вопросов является нежелание управленческого персонала задумываться об условиях жизни и труда людей, непосредственно создающих прибыль.

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 сфере деятельности.

Целью курсовой работы является изучение аспектов мотивации, теорий мотивации и анализ мотивационной деятельности на ОАО "ПО" Сармат".

Для достижения цели курсовой работы необходимо решать следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы мотивации;

2. Проанализировать мотивационную деятельность на ОАО "ПО" Сармат";

3. Разработать рекомендации по совершенствованию и развитию мотивационной деятельности на ОАО "ПО" Сармат".

Объектом курсовой работы является деятельность на ОАО "ПО" Сармат".

Предметом курсовой работы является мотивационная деятельность на ОАО "ПО" Сармат".

Методологической базой к работе является труды отечественных и зарубежных ученных и специалистов в области управления таких как:

 А. Маслоу, Д. Мак – Клелланд, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, В. Врум,

Дж. Адамс, Э. Лок, В. Скиннер.

**Глава 1. Теоретические основы мотивации.**

**1.1 Исторические аспекты мотивации.**

За тысячи лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Например, еще около 2 тыс. лет до н.э. царь Вавилона Хаммурапи законодательно установил для некоторых поданных уровень заработной платы. Самым первым из применяемых приемов был метод кнута и пряника. В Библии, древних преданиях и даже античных мифах можно найти множество историй, в которых короли держат награду перед глазами предполагаемого героя или заносят меч над его головой. Однако королевские дочери и сокровища предлагались лишь немногим избранным. Предлагаемые «пряники» в награду за большинство дел едва ли были съедобны. Просто принималось как само собой разумеющееся, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям выжить

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

 Когда, примерно в 1910 г., возникла «школа научного управления», жизнь трудящихся существенно не улучшилась, несмотря на достижения технологии. Однако Тейлор и его современники уже осознали всю глупость заработков на грани голода. И они сделали мотивацию по типу кнута и пряника более эффективной, когда объективно определили понятие «достаточной дневной выработки» и предложили оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладу. Увеличение производительности труда, явившееся результатом использования этого метода мотивации, в сочетании с более эффективным применением специализации и стандартизации, было впечатляющим. Успех мотивации по типу кнута и пряника был так велик, что приятные ощущения от него до сих пор сохраняются у руководителей.

 Постепенно, однако, благодаря в основном эффективности, с которой организации применяли достижения технологии и специализацию, жизнь обычных средних людей, в конце концов, начала улучшаться. И чем больше она улучшалась, тем лучше управляющие начинали понимать, что простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться усерднее. Этот факт заставил специалистов в области управления искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте.

 Для более успешного, эффективного управления мотивацией ученные стали изучать человека, его психологические особенности, адаптационные возможности. Начала формироваться «поведенческая школа», которая исследовала поведение человека в производственной среде и зависимость его мотивации от морально-психологического состояния. Считается, что начало этому направлению, положил один из основателей поведенческой школы

Э. Мейло, психолог-клиницист. В 1927-1932 гг. он с коллегами проводил на заводах компании « Вестерн Электрик» в Хоуторне эксперименты в целях определения возможностей повышения производительности труда работников.

 Эксперименты покакали, что мотивы трудового поведения людей определяются не только действующей на предприятии системой материального стимулирования, но и многими социально-психологическими факторами.

Дальнейшее формирование научных подходов к проблеме мотивации обогатилась рядом содержательных и процессных мотивационных теорий, авторами которых являются А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клеланд, В. Врум и др.

**1.2 Понятие мотивации.**

Мотивация представляет собой процесс создания системы условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его в нужную для организации сторону, регулирующих его интенсивность, границы, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность в деле достижения целей.

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

Мотивы, формирующиеся у человека под воздействием множества внешних и внутренних, субъективных и объективных факторов, «включаются» под влиянием стимулов. В качестве стимулов могут выступать материальные предметы, действия других людей, предоставляющиеся возможности, надежды и пр.

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

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

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

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

**1.3 Содержательные теории мотивации.**

Человека вынуждает действовать необходимость удовлетворения потребностей. Следовательно, используя этот рычаг, можно повлиять на деловую активность работников. Ответ на вопрос о том, как это сделать, дают две группы концепций.

Содержательные делают упор на то, какие потребности побуждают людей проявлять активность в труде. Процессные раскрывают, при каких условиях и каким образом это становиться возможным.

Содержательный подход к проблеме мотивации является исторически первым. В его рамках существует несколько концепций.

Одна из первых научных теорий мотивации в рамках содержательного подхода была обоснована в 1942 г. известным американским социологом

 А. Маслоу под названием концепция иерархии потребностей.

 Маслоу выделил пять групп потребностей, постоянно присущих людям, и расположил их в виде иерархической пирамидальной структуры (рис.1).

 Модель имеет такую форму, поскольку, чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем для меньшего числа людей они становятся реальными мотиваторами поведения.

 Неудовлетворенные потребности, по мнению Маслоу, побуждают людей к активным действиям, а удовлетворенные перестают мотивировать, и их место занимают другие неудовлетворенные потребности. При этом потребности, находящиеся ближе к основанию пирамиды, требуют первостепенного удовлетворения. Лишь, после того как оно будет в основном достигнуто, начинают действовать потребности более высшего уровня.

Потребности в самовыражении

Потребности в самоутверждении

Потребности в поддержке

Потребности в безопасности

и уверенности в будущем

Физиологические

потребности

Рисунок 1. «Пирамида» А. Маслоу.

К первому уровню Маслоу отнес физиологические потребности (в пище, жилье, отдыхе и пр.). Их удовлетворение обеспечивает человеку элементарное выживание и требует минимальной заработной платы и сносных условий труда.

Ко второму уровню были причислены потребности в безопасности и уверенности в будущем. Их удовлетворение возможно с помощью заработной платы, превышающей минимальный уровень (что позволяет приобретать страховой полис, делать дополнительные взносы в пенсионный фонд, отдыхать), а также работы организации, предоставляющей сотрудникам определенные социальные гарантии.

Без удовлетворения потребностей первого и второго уровня, являющихся первичными, невозможна нормальная жизнь практически ни одного цивилизованного человека.

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

Четвертый уровень образуют потребности в признании окружающих. Они удовлетворяются путем завоевания авторитета, известности, высокого статуса. Управление обладателями этих потребностей облегчает присвоение им титулов, званий, вручение наград и пр.

Наконец, на пятую ступень иерархии, которой, по мнению Маслоу, достигает 1% людей, он поставил потребности в самореализации (в самопризнании, обретение уверенности), самоутверждении относительно независимо от внешнего признания (эти потребности у всех разные).

Для удовлетворения таких потребностей человек должен иметь максимальную свободу творчества, выбора средств и методов решения, стоящих перед ними задач. Поскольку с развитием личности расширяются ее возможности, потребности в самовыражении никогда не могут быть полностью удовлетворены.

В концепции Маслоу имеется ряд слабых мест:

* игнорирование индивидуальных особенностей людей и влияния ситуационных факторов;
* предположение о возможности перехода от одного уровня потребностей к другому только в направлении снизу вверх (на самом деле потребности не имеют хронологической последовательности и могут даже накладываться друг на друга);
* утверждение, что удовлетворенность потребностей верхней группы ослабляет их воздействие на мотивацию.

Ряд положений теории Маслоу оспаривается другими сторонниками содержательного подхода, среди которых, например доктор философии Гарвардского университета Д. Мак – Клелланд, выдвинувший теорию приобретенных потребностей. В ней по-своему представлены высшие уровни пирамиды Маслоу, но уже без иерархичности. Автор выделяет три их вида: в успехе, во власти и в причастности.

Потребность в успехе проявляется, как стремление человека достигать поставленных целей более эффективно, чем прежде. Эти цели многие люди предпочитают ставить самостоятельно, причем таким образом, чтобы они были реально достижимы. В случае гарантии успеха люди с удовольствием берут на себя персональную ответственность и готовы принять брошенный вызов.

Потребность в причастности реализуется через поиск и установление хороших отношений с окружающими, получение от них поддержки. Для ее удовлетворения необходимы постоянные широкие контакты, обеспеченность информацией и пр.

Потребность во власти стоит в стремлении оказывать влияние на поведение людей, брать на себя ответственность за их действия. Однако в данном случае речь идет не только об административной власти, но и власти авторитета, таланта и т.п.

Сравнительно новой концепцией в рамках содержательного подхода к мотивации считается концепция ERG К. Альдерфера. Последний выделяет:

* потребности существования, примерно соответствующие двум нижним ступеням пирамиды Маслоу;
* потребности связи, нацеленные на поддержание контактов, обретение признания, поддержки, групповой безопасности, охватывающие третью, а также частично вторую и четвертую ее ступени;
* потребности роста, выражающиеся в стремлении человека к признанию и самоутверждению, в основном эквивалентные двум верхним ступеням пирамиды Маслоу.

Как и Маслоу, Альдерфер рассматривает потребности в иерархии, однако в отличие от него считается возможным переход от одного уровня к другому в любых направлениях.

Еще одной концепцией в рамках содержательного подхода является двухфакторная модель магистра здравоохранения Ф. Герцберга, разработанная им во второй половине 1950-х гг.

Автор показал, что на поведение людей влияет не только удовлетворенность, но и неудовлетворенность тех или иных потребностей. Причем их изменение происходит независимо друг от друга.

Потребности Герцберг разбил на две группы: мотивирующие (в признании, успехе, творческом росте, продвижении по службе и пр.) и «гигиенические», связанные с условиями труда (заработок, вознаграждение, состояние внутренней среды и т.п.).

В качестве инструмента оценки степени удовлетворения потребностей он предложил две шкалы. На одной она отражалась в диапазоне «удовлетворенность – полное отсутствие удовлетворенности», а на другой – «неудовлетворенность – полное отсутствие неудовлетворенности».

Герцберг показал, что возможность удовлетворить мотивирующие потребности стимулирует трудовую активность, которая при их удовлетворении падает. В то же время отсутствие удовлетворенности этих потребностей не демотивирует.

С «гигиеническими» потребностями дело обстоит наоборот – их неудовлетворенность резко снижает стимулы к трудовой деятельности. Однако удовлетворенность еще не активизирует ее, а лишь создает предпосылки для этого, предотвращая появление у работников общего недовольства.

Конкретизацией данного тезиса является парадоксальный, на первый взгляд, вывод Герцберга о том, что с помощью заработной платы как таковой мотивировать людей нельзя. Для успешного стимулирования трудовых усилий необходимо включение еще и мотивирующих потребностей.

Таким образом, руководитель сначала должен снять имеющую место у работников неудовлетворенность в чем-то, а потом уже добиваться удовлетворенности.

Герцберг считал, что активность исполнителей будет высока, если:

* работа имеет смысл, общественную значимость, не примитивна, не убивает интереса к себе, позволяет развивать способности, достигать успеха;
* требования к работнику не занижаются; результаты труда не обезличиваются и своевременно вознаграждаются;
* каждый вправе получать необходимую информацию, принимать самостоятельные решения, осуществлять их.

Последователи содержательного подхода внесли важный вклад в понимание мотивации и ее факторов, показали, что людьми движет не одна, а несколько потребностей. Но они не смогли объяснить мотивационного механизма, и в первую очередь его поведенческих аспектов, а также влияния внешней среды.

Этот недостаток в той или иной степени был преодолен сторонниками процессного подхода к мотивации.

**1.4 Процессуальные теории мотивации.**

Согласно процессному подходу поведение личности определяется не только ее потребностями, но и восприятием ситуации, ожиданиями, связанными с ней, оценкой своих возможностей, последствий выбранного типа поведения.

В рамках процессного подхода, прежде всего, необходимо выделить теорию ожиданий В. Врума, который считал, что, помимо осознанных потребностей, человеком движет надежда на справедливое вознаграждение.

В своей концепции Врум и его соавторы Л. Портер и Э. Лоулер попытались объяснить, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими возможностями, и сколько он готов затратить усилий для достижения результата.

При этом сам результат рассматривался им двояко: как некий продукт деятельности людей и как различные формы вознаграждения (или наказания), связанные с его получением.

Степень желательности, привлекательности, приоритетности для человека достижение конкретного результата (потребности) получила в рамках данной концепции название валентности.

Если их ценность высока, то валентность положительна; если нет – отрицательна; при безразличном отношении к ним – нулевая.

Представление людей, о том, в какой мере их действия приведут к необходимому результату (выполнению работ, получению справедливого вознаграждения), называется ожиданием.

Итоговая оценка, определяющая степень мотивированности человека к определенной деятельности, интегрирует в себе оценки вероятности того, что, во-первых, работник сможет справиться с постановленной задачей (ожидание результатов первого рода), во-вторых, что его успех будет замечен руководителем и должным образом вознагражден (ожидание результатов второго рода), и, в-третьих, оценку возможного вознаграждения как такового (валентность результата второго рода).

 Успех системы мотивации, основанной на теории ожиданий, обусловлен:

* ценностью для индивидов того или иного вознаграждения;
* четкостью постановки задачи, возможностью ее выполнить с помощью нормальных усилий;
* наличием необходимых условий труда, получением требуемых разъяснений;
* однозначностью связи между результатами и вознаграждением;
* обладанием исполнителями достаточно высоким уровнем ожиданий первого и второго рода и неотрицательной валентностью второго рода, т.е. знанием, что от их усилий зависят определенные результаты, за которыми следует вознаграждение;
* обеспечением обратной связи руководителя с подчиненными относительно удовлетворенности теми вознаграждениями.

По сравнению с другими данная теория имеет комплексный характер и более реалистична.

Другой концепцией в рамках процессного подхода является теория справедливости Дж. Адамса. Она утверждает, что на мотивацию человека влияет справедливость оценки его успехов в сравнении как с предыдущими периодами, так и, самое главное, с достижениями других людей.

По мнению Адамса, каждый субъект всегда мысленно оценивает отношение:

**Индивидуальные доходы**

**Индивидуальные затраты**

**Доходы других лиц**

**Затраты других лиц**

При этом в затраты включаются не только усилия по выполнению данной работы, но и стаж, уровень квалификации, социальный статус и проч.

Если человек видит, что к нему подходят с той же меркой, что и к остальным, он ощущает удовлетворенность и будет добросовестно трудиться. В противном случае происходит демотивация личности, снижение деловой активности.

Недовольный работник начинает «восстанавливать справедливость», требуя повышения заработной платы, улучшения условий труда, продвижение по службе. При этом используются различные противоправные способы увеличения дохода; переход в другое подразделение или увольнение.

Если же людям переплачивают, большей частью свое поведение они менять, не склонны.

Поскольку подобные оценки весьма субъективны (особенно в отношении других лиц, о которых судят лишь на основе догадок и отрывочной информации), необходимо иметь четкие критерии вознаграждения, основывающиеся на точных исследованиях и учитывающие психологию людей.

Кроме того, как показывает практика, позитивную роль играют: возможность открыто обсудить спорные вопросы, связанные с вознаграждением; исключение тайны в отношении его величины у каждого из сотрудников; создание благоприятного морально-психологического климата.

К процессному подходу принадлежит также теория постановки целей, основным автором которой является Э. Лок. Она исходит из того, что люди способны воспринимать цели организации как свои собственные и стремиться к их достижению, получая удовлетворение от выполненной работы.

Чем цели выше, тем, как правило, упорнее человек будет к ним стремиться, несмотря ни на что, и тем больших результатов сумеет добиться при условии надлежащей организация работы и обладания соответствующими способностями. Но сами цели должны быть достаточно сложными, реальными, приемлемыми, с моральной точки зрения и т.п.

Значительное воздействие на мотивацию работника оказывает и полученный результат. Если он позитивен, исполнителем довольны и он удовлетворен своими достижениями, мотивация повышается.

Воздействие стимулов на текущее поведение людей рассматривает теория подкрепления, разработанная В. Скиннером в 1971 г. и показывающая зависимость мотивации от прошлого опыта.

Она основывается на том, что любые действия сотрудника (в зависимости от того, как выполняется порученная работа) должны иметь для него положительные, отрицательные или нейтральные последствия. Положительные увеличивают вероятность аналогичного поведения в будущем, отрицательные уменьшают, нейтральные ведут к медленному его затуханию.

В. Скиннер предлагает такие способы воздействия на людей, как положительное и отрицательное подкрепление, гашение и наказание.

Суть положительного подкрепления состоит в том, что поощряются действия, имеющие позитивную направленность. Это, кроме того, облегчает привлечение персонала в организацию и его сохранение, управление издержками на оплату труда.

При отрицательном подкреплении поощряется отсутствие действий с негативной направленностью, например прогулов.

Гашение, т.е. отсутствие подкрепления тех или иных действий, происходит путем их игнорирования, и тогда они сами по себе затухают.

Наконец, наказание является прямое пресечение негативного поведения и создание условий недопущения его в будущем. Для этого используются штрафы, снижение социального статуса, должности, заработной платы, создание атмосферы нетерпимости и т.п. Наказание уменьшает частоту проступков, но в целом оно малоэффективно.

К наказанию предъявляются следующие требования:

* применение к конкретному проступку;
* учет специфики совершаемого действия и характера человека;
* своевременность и немедленное приведение в исполнение.

Нельзя наказывать в состоянии возбуждения и возлагать ответственность за действия одного на весь коллектив.

Важную роль играют не только форма, способ, но и режим подкрепления.

Эффективное подкрепление всегда должно быть своевременным и конкретным, а величина – минимальной, чтобы постоянно поддерживать заинтересованность в продолжение нужной деятельности и не истощать ресурсы организации.

**1.5 Экономические и неэкономические способы стимулирования.**

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

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

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

Уровень основной и дополнительной заработной платы дает формальную оценку вкладу работника в конечные результаты, исполнительности, профессионализму, квалификации, поэтому должен возрастать вместе с ними. Однако более действенным стимулирующим средством он становиться при дополнении другим не менее важным элементом экономической мотивации – системой итогового вознаграждения.

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

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

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

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

***Неэкономические способы стимулирования***.

К неэкономическим относят организационные и морально-психологические способы стимулирования.

Организационными считаются:

* привлечение работников к участию в делах фирмы и предоставление им права голоса при решении ряда проблем социального характера;
* облегчение возможности приобрести новые знания и навыки, что делает людей более независимыми, самостоятельными, придает им уверенность в завтрашнем дне;
* обогащение труда, заключающееся в возможности получения людьми более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы, соответствующей их интересам и склонностям, требующей творческих способностей, позволяющей контролировать ресурсы и условия собственной деятельности.

Морально-психологические способы стимулирования включают следующие основные элементы.

Во-первых, создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за причастность к порученной работе, личную ответственность за ее результаты.

Во-вторых, присутствие вызова, обеспечение возможности каждому на своем рабочем месте показать свои способности, лучше справиться с заданием, ощутить собственную значимость. Для этого задание должно содержать известную долю риска, но и шанс добиться успеха.

В-третьих, признание авторства результата.

В-четвертых, высокая оценка, которая может быть личной и публичной.

Суть личной оценки состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах руководству организации, представляется ему, персонально поздравляются администрацией по случаю праздников и семейных дат.

Публичная оценка предполагает возможность объявления благодарности, награждения ценными подарками, почетными грамотами, нагрудными значками, занесения в Книгу почета и на Доску почета, присвоения почетных званий.

В-пятых, к морально-психологическим методам стимулирования относятся высокие цели, которые воодушевляют людей на эффективный, а порой и самоотверженный труд.

В-шестых, морально стимулируют такие психологические моменты, как создание атмосферы взаимного уважения, доверия, забота о личных интересах, поощрение разумного риска, терпимость к ошибкам и неудачам и проч.

Сегодня выделяют также социальные методы мотивации – предоставление всем равных возможностей вне зависимости от должности, вклада, личных заслуг.

И в заключение необходимо упомянуть еще одну форму стимулирования, по существу, объединяющую в себе рассмотренные выше. Речь идет о продвижении в должности, которое дает более высокую заработную плату (экономический стимул), и интересную и содержательную работу (организационный стимул) а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем попадания в более высокую статусную группу (моральный стимул).

Нужно иметь в виду, что перечисленные организационные и морально-

психологические факторы мотивируют неодинаково в зависимости от времени пребывания в должности.

**Глава 2. Анализ мотивационной деятельности на предприятии ОАО "ПО "Сармат".**

 **2.1 Общая характеристика ОАО "ПО "Сармат".**

Открытое акционерное общество ОАО "ПО "Сармат" является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации.

Общество имеет самостоятельный баланс, в праве открывать расчетный, валютный счет на территории Российской Федерации и за ее пределами.

ОАО "ПО "Сармат" имеет в собственности обособленное имущество. Общество осуществляет владение, пользование и распоряжение своим имуществом в соответствии с целями своей деятельности и назначением имущества. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Целями деятельности ОАО "ПО "Сармат" является извлечение прибыли и расширение рынка товаров и услуг.

ОАО "ПО "Сармат" – крупнейшее предприятие в России, специализирующееся на разработке и серийном выпуске прицепов и полуприцепов к колесным тракторам, грузовым и легковым автомобилям.

Торговая марка "Сармат" широко известна в России и за рубежом своими надежными и простыми в эксплуатации тракторными и автомобильными прицепами и полуприцепами, проверенными временем и дорогами. Прицепная техника "Сармат" хорошо зарекомендовала себя в работе в районах Крайнего Севера, на Дальнем Востоке, в Средней Азии, Европе, и на Ближнем Востоке.

В 2008 году ОАО "Производственное объединение САРМАТ включено в Государственный реестр Минсельхоза России производителей технике.

ОАО "Производственное объединение САРМАТ" в прошлом ОАО "Орский завод тракторных прицепов", основано в 1969 году.

Завод спроектирован и построен для производства большегрузных прицепов и полуприцепов к колесным тракторам.

В начале 80-х годов завод приступил к изготовлению автомобильных прицепов к легковым автомобилям.

В кратчайшие сроки заводом была решена задача по выпуску самосвальных установок на автомобили КАМАЗ, ЗИЛ и производству автомобильных прицепов и полуприцепов сельскохозяйственного и специального назначения.

В конце 90-х годов завод освоил производство автобусов собственной конструкции: городских, пригородных и туристического междугороднего автобуса "Сатурн" повышенной комфортабельности.

Одновременно, учитывая возрастающую потребность сельхозпредприятий в недорогой отечественной сельхозтехнике, завод приступил к выпуску широкозахватной самоходной жатки для скашивания зерновых, колосовых, крупяных культур и сеяных трав.

На сегодняшний день ОАО "ПО" Сармат" сохраняет позиции ведущего специализированного предприятия России и СНГ по серийному производству большегрузных тракторных прицепов и полуприцепов.

В конструкции прицепов заложены высокие показатели эргономики, дизайна, экологичности и техники безопасности. Вся продукция предприятия сертифицированная.

Продукция предприятия ежегодно представляется на региональных и международных специализированных выставках, неоднократно получала высокую оценку специалистов и потенциальных ее потребителей.

На предприятие действует линейно-функциональная структура управления, которая реализует принцип единоначалия, а также обеспечивает координацию деятельности всех отделов. Организационная структура ОАО "ПО "Сармат" представлена (положение 1).

**2.2 Анализ мотивационной деятельности ОАО "ПО" Сармат".**

На ОАО "ПО" Сармат" общая численность завода на сегодняшний день составляет 1490 человек.

Согласно данным, приведенным ниже (Рис.2), численность работников на предприятие за последние 5 лет неуклонно растет, что в первую очередь объясняется постоянным ростом объемов производства и продаж выпускаемой продукции. (Приложение 2,3,4,5,6).

2005

2008

2009

годы

численность

1142

1154

1490

1142

1154

1490

***Рост численности персонала***

2006

2007

1190

1192

1190

1192

Рисунок 2. Рост численности персонала.

В ОАО "ПО" Сармат" используются следующие способы мотивации:

Материальные способы мотивации:

Заработная плата рассматривается как основной материальный стимул.

Она складывается из следующих составляющих:

* Сдельная форма заработной платы применяется не посредтственно к рабочим, а оклад применяется для служащих и руководителей завода.
* Индивидуальная премия. Сумма определяется руководителем подразделения, которая может составлять 10-40% оклада. Представляет собой элемент мотивации, направленный на развитие личных достижений.
* Персональная надбавка. Выступает как признанная ценность определенного работника. Предельный процент регламентирован по категориям работников, определяется генеральным директором по представлению руководителя подразделения, может составлять до 60% оклада. Представляет собой элемент системы мотивации, направленный на развитие потребностей признания.
* Целевые премии. Представляют собой систему награждений, направленную на потребности признания и элементарное поощрение за участие в важных мероприятиях.
* Выплаты по выслуге лет. Сумма зависит от прибыли полученной организацией за год. Выдается работникам с определенным стажем работы. Такая премия представляет собой элемент системы мотивации, направленный на развитие общих достижений организации и повышения привлекательности текущего места работы.
* Ценные подарки. Представляют собой систему награждений, направленную на потребности принадлежности.

Нематериальные способы мотивации.

* Доска почета. Представляет собой метод мотивации, направленный на потребность признания. На доску попадают работники, отличившиеся за истекший период.
* Почетные грамоты. Представляют собой систему награждений, направленную на потребность признания и принадлежности. Почетными грамотами награждаются работники за особые заслуги перед предприятием.
* Объявление благодарности. Представляет собой систему вознаграждений, направленную на потребности признания. Кроме того, дает положительные ориентиры для остальных работников. Осуществляется, как, правило, через приказы генерального директора и доводиться до сведения всех отделов.
* Курсы повышения квалификации. Представляет элемент системы, направленный на потребность роста.
* Проведение концертов, вечеров, спортивных соревнований и т.п. Представляет элемент системы, направленный на потребность причастности. Групповые мероприятия, как правило, приурочивают к праздникам.

Проанализировав на предприятие ОАО "ПО" Сармат" вышеприведенные способы мотивации персонала, можно сделать вывод об отсутствие проработанной и актуальной системы мотивации, которые не всегда могут стимулировать работников.

**2.3 Рекомендации по совершенствованию и развитию мотивационной деятельности на ОАО "ПО" Сармат".**

Для повышения эффективности деятельности предприятия необходимо формирование более эффективной мотивации в целях появления заинтересованности и энтузиазма работников.

После анализа мотивационной деятельности предприятия ОАО "ПО" Сармат" можно рекомендовать следующие направления для ее развития:

1.Производить доплаты работникам:

- за работу в праздничные или выходные дни;

- За работу в ночное время.

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

2.Возможно, применить систему перераспределения рабочего времени по средствам внедрения гибких графиков работы (где это возможно). Правом работать в свободном режиме, необходимо наделять передовых работников, сознательных и организованных. Или предоставление отгулов, увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков за определенные достижения и успехи в работе; более ранний выход на пенсию и др. Это будет дополнительной мотивацией к более эффективной работе.

3. Обеспечение социальной защищенности, являющееся тем базисом, который сможет удовлетворить потребности в безопасности, что повысит лояльность сотрудников и открывает путь к более эффективным методам мотивации. В рамках этого элемента следует на должном уровне обеспечить безопасность труда и охрану здоровья работников. Должны быть приняты меры по организации досуга работников и забота о незащищенных социальных слоях населения и работниках нуждающихся в помощи.

4. Информированность работников. Необходимо достичь максимально допустимой информированности работника о делах предприятия, что, во-первых, удовлетворит потребность причастности, а, во-вторых, позволит работнику соотносить свою деятельность с текущими интересами организации. Для чего следует разработать и внедрить систему корпоративного информирования работников (справочники, отчеты о работе, собрания и совещания и т.д.).

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

**Заключение.**

Сейчас вряд ли надо какого-либо убеждать, что мотивация является основополагающим фактором побуждения работников к высокопроизводительному труду. В свою очередь функционирование систем мотивации, их разработка преимущественно зависят от работников аппарата управления, от их квалификации, деловых качеств и других качественных характеристик.

В настоящее время добиться успеха, игнорируя проблему мотивации персонала, нельзя. Осуществление программ стимулирования труда всегда требует больших затрат, но эффект, который они могут принести, значительно больше. Ведь именно сотрудники являются главным ресурсом любой компании. Эффективность их работы определяет результат деятельности организации.

Достичь наибольшей отдачи можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет компания, и он сам. 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 мог и хотел выполнить поставленные перед ним задачи.

В результате анализа мотивационной деятельности на ОАО "ПО" Сармат" была выявлена неэффективность используемых методов мотивации на предприятии.

Для развития и совершенствования мотивационной деятельности ОАО "ПО" Сармат" необходимо предусмотреть следующие:

* Производить доплаты работникам;
* Организация рабочего времени работников;
* Обеспечение социальной защищенности сотрудников;
* Информированность работников.

**Глоссарий.**

**1. Мотивация** представляет собой процесс создания системы условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его в нужную для организации сторону, регулирующих его интенсивность, границы, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность в деле достижения целей.

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

**3. Содержательные теории** - делают упор на то, какие потребности побуждают людей проявлять активность в труде.

**4. Процессные теории** раскрывают, при каких условиях и каким образом это становиться возможным.

**5. Экономические стимулы** - связаны с дополнительными выгодами, которые люди получают в результате выполнения предъявляемых им требований.

**Список используемой литературы.**

**1 автор:**

**Веснин В.Р.** Основы менеджмента [текст]: учеб./ В.Р Веснин – М.: «Триада», 1996г. – 192 с.

**2 автор:**

**Виханский О.С. , Наумов А.И. Менеджмент** [текст]: учеб./

 О.С. Виханский, А.И. Наумов – М.: издательство МГУ, 1995г.- 98с.

**3 автор:**

**Гончаров В.Н. Менеджмент** [текст]: учеб.пособие/ В.Н. Гончаров – М.: Мисанта, 2003г. – 624с.

**4 автор:**

**Королев И.В., Морозов Ю.П., Панов А.И. Менеджмент коммерческой организации** [текст]: учеб. пособие / И.В. Королев, Ю.П. Морозов, А.И. Панов,- Н. Новгород: НКИ, 1996г.

**5 автор:**

**Смолкин А.М Менеджмент: Основы организации [**текст]: учеб./

А.М. Смолкин – М.: ИНФРА - 2001г.- 248с.

**6 автор:**

**Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента** [текст]: учеб./ М.Х. Мексон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М.: Дело, 1993г.-359с.

**7 автор:**

**Варданян И.С. Исследование системы управления мотивацией персонала** [текст]: учеб/ И.С. Варданян – Управление персоналом – 2005г. – № 15, 58 с.

**8 автор:**

**Кибанов А.Я. Управление персоналом организации** [текст]: учеб. пособие/ А.Я. Кибанов – М.: Инфра – М, 200г. – 512с.

**9 автор:**

**Кабушкин Н.И. Основы менеджмента** [текст]: учеб. пособие/ Н.И. Кабушкин – Изд. 4-е. – М.: Новое издание, 2001г. – 336с.

**10 автор:**

**Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент** [текст]: учеб./ О.С. Виханский, А.И. Наумов – изд. 2-е доп.и испр.- М.: ООО «Элит-2000», 2002г.- 560с.

**11 автор:**

**Веснин В.Р. Основы менеджмента [**текст**]:** учеб/ В.Р. Веснин. – изд. 2-е доп. И испр. – М.: ООО «Элит- 2000», 2002г.- 560с.

**12 автор:**

**Максимцов М.М., Игнатьева А.В. Менеджмент [**текст**]:** учеб/ М.М Максимцов, А.В. Игнатьева – М.: ЮНИТИ, 1998г. – 445с.

**13 автор:**

**Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента [**текст**]**: учеб. пособие/ О.Т. Лебедев, А.Р. Каньковская - изд. 2-е доп. – СПб.: «МиМ», 1998- 192с.

**14 автор:**

**Кредисов А.И. история учений менеджмента [**текст**]:** учеб/ А.И. Кредисов- Киев: ВИРА-Р, 2000г. – 336с.

**15 автор:**

**Кибанов А.Я. Управление персоналом [**текст**]:** учеб. для вузов/ А.Я. Кибанов – изд. 2-е, доп. и перераб. – СПб.: Проспект, 2004г. – 630с.

**Приложения.**