Федеральное агенство по обраованию РФ

Московский государственный университет Технологий и управления

**Контрольная работа по менеджменту**

Выполнил студент:

Кузьмина Маргарита Владимировна

Факультет: ТМ

Форма обучения: СФО

Специальность: 080401

Курс: 2

Адрес: Владимирская область,

г. Ковров, ул. Лесная, д. 4, кв.2

Москва 2009

**Задание**

Предложите одну из мотивационных теорий для реализации цели одного из подразделений Вашей организации. Разработайте систему мотивационных влияний (экономических и неэкономических) для данного подразделения.

**План**

1. Содержательные и процессуальные теории мотивации

2. Использование теории Портера - Лоулера для достижения цели организации

1. **Содержательные и процессуальные теории мотивации**

Мотивация – это одна из основных функций современного менеджмента, направленная на повышение эффективности труда персонала организации.

Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Указанные формы воздействия активизируют работу органов управления, повышают эффективность всей системы управления организацией.

Процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существуют большое количество различных теорий мотивации. Главное в них – это выяснение того, удовлетворение каких именно потребностей побуждает человека к активным действиям.

Разнообразные теории мотивации делятся на две группы: *Психоаналитические – процессуальные*, которые считаются более современными и основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учётом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории - это теория ожидания**,** теория справедливости**,** модель мотивации Портера – Лоулера.

*Содержательные***,** которые основываются на идентификации тех внутренних побуждений, потребностей, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Основные содержательные теории: теория А. Маслоу, теория Альдерфера, теория МакКлелланда, двухфакторная теория Герцберга.

Рассмотрим каждую из теорий мотивации поподробнее.

**Теория Маслоу**

В основе теории иерархии потребностей Абрахама Маслоу лежат следующие предпосылки:

1. Люди постоянно ощущают какие-то потребности.

2. Эти потребности могут быть объединены в отдельные группы.

3. Группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу.

4. Потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действию. Удовлетворенные потребности не мотивируют людей.

5. Если одна потребность удовлетворяется, то на ее месте возникает другая потребность.

6. Потребности более низкого уровня требуют первостепенного удовлетворения.

7. потребности более высокого уровня начинают активно воздействовать на человека после того, как в общем удовлетворены потребности низших уровней.

8. Потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, чем потребности низших уровней.

В соответствии с теорией Маслоу существуют следующие группы потребностей:

**Физиологические потребности.** На низшем уровне иерархии потребностей находятся физиологические потребности в питье, пище, сне. Если их не удовлетворять, то они определяют мотивацию независимо от того, удовлетворены ли также потребности более высокого порядка. Если потребности удовлетворяются адекватно, на первый план выступает следующий уровень потребностей. Если после перехода человек сталкивается с ситуацией, в которой физиологические потребности больше не удовлетворяются, но они снова становятся господствующей мотивацией.

**Потребность безопасности.** После удовлетворения физиологических потребностей преобладающей мотивацией человека становится обеспечение безопасной ситуации. В упорядоченном обществе потребности в безопасности удовлетворяются для большей части взрослых людей, но безопасности угрожают – война, болезни, катастрофы, волна преступности, беспорядки. А.Маслоу интерпретировал некоторые неврозы как попытки гарантировать ощущение безопасности. Компульсивные и обессивные невротики, стараются сделать жизнь абсолютно предсказуемой, хотя это мешает их функционированию на более высоких уровнях.

**Потребности принадлежности и любви.** После удовлетворения физиологических и потребностей в безопасности, следующая потребность, которая начинает преобладать это потребность в принадлежности и любви. На этом уровне человек ищет любви и дружбы.

**Потребность в самоуважении**. Следующей в иерархии потребностей является потребность в самоуважении и уважении другими людьми. Уважение должно быть стабильным и прочно основанным. Репутация, основанная на ложных предпосылках, не удовлетворяет эту потребность. Иерархическая концепция А.Маслоу предполагает, что люди, которые чувствуют себя нелюбимыми, будут функционировать на третьем уровне иериархии – на потребности любви и не будут мотивированы потребностью самоуважения.

Если потребности в самоуважении не удовлетворяются, то человек чувствует себя неполноценным. Если потребности в самоуважении удовлетворяются, то человек испытывает уверенность в себе, собственную значимость, силу, способность и умение быть полезным и востребованным .Потребности в самоуважении являются высшими из дефицитарных мотиваций А. Маслоу.

Первые четыре уровня иерархии потребности можно рассматривать как мотивацию и преодоление ощущение дефицита.

**Потребность в самовыражении**, то есть потребность в реализации своих потенциальных возможностей, в личностном росте.

Концепция Маслоу оказала большое влияние на развитие управления, однако имеет несколько уязвимых мест:

1. Не дает ответа на вопрос, какова природа тех или иных потребностей.
2. Не обязательно наблюдается жесткое следование одной группы потребностей за другой, и удовлетворение верхней группы потребностей не всегда приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию.

**Теория Альдерфера**

Теория А.Маслоу, подвергшаяся критике за недостаточное подтверждение на практике, была модифицирована Клейтоном Алдерфером. В его теории, получившей название ТЕОРИИ ERG**,** выделяют три категории потребностей:

1.ПОТРЕБНОСТИ В СУЩЕСТВОВАНИИ - в физическом здоровье и благополучии.

2**.** ПОТРЕБНОСТИ ВО ВЗАИМОСВЯЗЯХ, в доставляющих удовлетворение взаимоотношениях с другими людьми.

3.ПОТРЕБНОСТИ В РОСТЕ, связаны с развитием внутреннего потенциала индивида, стремление к личностному росту, расширение компетенций.

Данная теория имеет несколько схожих черт с теорием А. Маслоу. Обе предусматривают иерархическую структуру потребностей, обе утверждают, что индивид продвигается последовательно для удовлетворения своих нужд.

К. Алдерфер предложил, что продвижение между потребностями является более сложным, а именно подчиняется **принципу фрустрация – регрессия**. В соответствии с ним в случае, если удовлетворить потребность высокого уровня не удаётся, у индивида может произойти возврат к уже удовлетворённой потребности более низкого уровня. Данная модель допускает, что люди могут перемещаться по иерархии не только вверх, но и вниз в зависимости от способности удовлетворять потребности.

**Теория МакКлелланда**

МакКлелланд считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

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

Люди с потребностью власти – это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы в негативном и наиболее часто употребляемом значении этих слов.

Потребность успеха также находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Это потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно.

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

Мотивация на основании потребности в причастности по МакКлелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководитель должен сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

**Двухфакторная теория Герцберга**

Фредериком Герцбергом были проведены исследования по установлению различий в факторах, которые ведут к удовлетворённости или неудовлетворённости работой. Им была сформулирована двухфакторная модель мотивации. Ф.Герцберг установил, что удовлетворённость человека своими действиями и неудовлетворённость ими являются двумя полюсами, между которыми находится состояние и настроение человека. В зависимости от мотивирования человека его настроение меняется, приближаясь к одному из полюсов.

Как установил Ф.Герцберг, на удовлетворённость работой влияют две группы факторов:

ГИГИЕНИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ или ФАКТОРЫ ЗДОРОВЬЯ.

К которым относятся:

- заработная плата,

- безопасность на рабочем месте,

- условия труда – освещённость, температура, шум,

- отношения с коллегами и подчинёнными,

- правила, распорядок и режим работы,

- характер контроля со стороны непосредственного руководителя,

- статус.

Ф. Герцберг считал, что гигиенические факторы не оказывают заметного влияния на поведение человека, особенно когда они удовлетворены. Работник начинает обращать на них внимание в случае, если они отклоняются от привычного для работника уровня.

МОТИВИРУЮЩИЕ ФАКТОРЫ ИЛИ УДОВЛЕТВОРИТЕЛИ.

К которым относятся:

- достижение цели,

- признание,

- ответственность,

- продвижение по службе,

- работа сама по себе,

- возможности роста.

**Мотивационная теория ожидания Врума**

Первым сформулировал теорию ожидания применительно к трудовой мотивации Виктор Врум. 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.

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.

Модель Врума выстроена вокруг таких понятий, как валентность, значимость (инструментальность) и ожидание, поэтому теорию обычно называют VIE-теория. Под понятием валентность Врум понимает устойчивость предпочтений человека относительно конкретного результата. Валентность будет положительной, если человек из двух вариантов – «добиваться результата» или «не добиваться» — отдает предпочтение первому.

Другая важная переменная мотивационного процесса у Врума – это ожидание. Ожидание определяет связь между усилиями и результатами первого уровня, тогда как инструментальность связывает результаты первого и второго уровней.

Теория Врума отличается от содержательных теорий тем, что она не пытается объяснить, что такое содержание мотивации и в чем состоят индивидуальные различия. Хотя модель Врума и не вносит непосредственного вклада в методы мотивации персонала, она представляет определенную ценность для понимания организационного поведения. Эта теория помогает прояснить взаимосвязь личных целей и целей организации.

**Теория справедливости С. АДАМСА**

Основателем теории равенства - справедливости является **С. Адамс,** который на основе исследований сформулировал основные её положения. Содержание теории равенства сводится к следующему: в процессе осуществления трудовой деятельности человек постоянно сравнивает полученное вознаграждение с затраченными усилиями, а затем сопоставляет это с вознаграждением, полученным другими людьми.

По мнению С.Адамса, каждый работник оценивает свои отношения:

Личные доходы / личные затраты = доходы других лиц / затраты других лиц.

При этом, в затраты включаются не только усилия человека по выполнению данной работы, но и его стаж в организации, уровень квалификации, возраст, социальный статус. Оценка затрат и результатов субъективна, причём особенно высок субъективизм в отношении других лиц, о которых человек может судить лишь на основе догадок и отрывочной информации.

Теория справедливости постулирует, что люди субъективно оценивают полученное вознаграждение, соотнося его с затраченными усилиями и вознаграждением других людей. Если люди считают, что в отношении них допущена несправедливость их мотивация снижается и они стремятся снизить интенсивность своих усилий. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками. Если сравнение обнаруживает дисбаланс и несправедливость, то у человека возникает психическое напряжение. Для мотивации в данном случае необходимо устранить дисбаланс и восстановить справедливость.

В соответствии с теорией справедливости, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. При этом восприятие и оценка справедливости носят относительный характер. В случае если разница вознаграждения обусловлена разной эффективностью труда, необходимо объяснить сотрудникам получающим меньше, что в случае уравнённой результативности с их коллегами, возможно получение такого же вознаграждения как и у коллег.

По мнению С.Адамса, каждый субъект всегда мысленно оценивает отношение:

Индивидуальные доходы.

Доходы других лиц.

Индивидуальные затраты.

Затраты других лиц.

К наиболее распространённым способам устранения воспринимаемого неравенства относятся:

**ИЗМЕНЕНИЕ ВЫХОДА**. Возможно, индивид примет решение о необходимости увеличения вознаграждения. Аналогично может поступить и целый профсоюз, настаивающий, чтобы оплата и условия труда его членов соответствовали средним показателям.

**ИЗМЕНЕНИЕ ВХОДА.** Человек может выбрать путь, который уменьшает усилия в процессе труда. Работник, воспринимающий зарплату как несоразмерно маленькую, начинает работать с прохладцей или опускается до прогулов. Если работник считает, что ему переплачивают, он может повысить интенсивность труда.

**ИЗМЕНЕНИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ**. Исследования показывают, что в том случае, когда индивиду не удаётся воздействовать на вход и выход, возможна корректировка его представлений о справедливости. Он может искусственно завысить статус своей работы или как-то повлиять на представления других людей о своём заработке, что позволит восстановить внутреннее равновесие.

**ИЗМЕНЕНИЕ МЕСТА РАБОТЫ**. Если человек чувствует, что к нему относятся несправедливо, он может принять решение об уходе с работы, рассчитывая найти новую, с более благоприятным балансом входа и выхода.

**Теория Л.Портера – Э.Лоулера**

Данная теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть теории в том, что в ней введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами. Л.Портер и Э.Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения:

**-** Затраченные усилия

- Восприятие

- Получение результата

- Вознаграждение

- Уровень удовлетворенности

Содержание модели Портера - Лоулера сводится к следующему: чтобы достичь определённых результатов и получить достойное вознаграждение, человек затрачивает усилия, зависящие от его способностей, опыта и квалификации. При этом размер усилий определяется ценностью вознаграждения. Значительное влияние на результаты оказывает осознание человеком своей роли в процессе труда.

**Вознаграждения могут быть внутренними:**

Чувство удовлетворения от выполненной работы;

Чувство компетентности и самоуважении

**Вознаграждения могут быть внешние:**

Повышение оплаты труда;

Премии;

Благодарность руководителя;

Продвижение по службе.

Восприятие вознаграждения определяет удовлетворённости, который влияет на поведение человека в будущем. Результативный труд ведёт к удовлетворению.

**2. Использование теории Портера - Лоулера для достижения цели организации**

Одной из лучших процессуальных теорий признана комплексная модель Портера – Лоулера, увязывающая затраченные усилия (через способности, характер и осознание своей роли) с результатами работы путем внутреннего и внешнего вознаграждения. Результативный труд ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности. Высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его. Модель показывает на сколько важно объединить усилия, способности, результаты вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимосвязанной системы. 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.

Для достижения цели ЗАО «Доверие» будем использовать именно эту теорию. Данная организации занимается розничной продажей алкогольной продукции. Одной из главных угроз для нашей организации является рост числа конкурентов, поэтому генеральной линией развития организации является повышение конкурентоспособности. Повышение конкурентоспособности даст возможность удержаться на рынке данного товара, а также удержать старых потребителей и привлечь новых. Для повышения конкурентоспособности необходимо реализовать следующие цели:

**Маркетинг**

1. расширение ассортимента товара;
2. заключение договора с новыми поставщиками на выгодных условиях.

**Персонал**

1. повышение квалификации имеющихся работников или поиск более квалифицированных работников;
2. разработка системы стимулирования и мотивации.

**Финансы**

1. снижение издержек;
2. ускорение оборачиваемости.

**Положение на рынке**

1. повышение конкурентоспособность организации

**Управление**

1. введение новой должности старшего продавца

Согласно выбранной теории для достижения целей организации необходимо использовать вознаграждения работников, но вознаграждения должны соответствовать затраченным усилиям в соответствии с опытом и уровнем квалификации. Вознаграждение будет стимулом для того, чтобы сотрудники более ответственно подходили к работе, так как от их собственной работы зависит результат деятельности всей организации.

Руководители всегда осознают, что необходимо побуждать людей работать на организацию, но при этом считают, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. В некоторых случаях такая политика бывает успешной, хотя по существу она не верна.

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить возлагаемая им организация кто, как и когда, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовать потенциальные возможности группы работников. Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. Люди, трудящиеся в современных организациях, обычно гораздо более образованы и обеспечены, чем в прошлом, поэтому мотивы их трудовой деятельности более сложны и трудны для воздействия. Не существует единого рецепта выработки механизма эффективной мотивации работников к труду. Эффективность мотивации, как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда связана с конкретной ситуацией.

**Стимулирование** - это функция, связанная с процессом активации деятельности людей и трудовых коллективов, обеспечивает работников в повышении результатов своего труда. Эта функция используется для морального и материального поощрения работников в зависимости от качества и количества затраченного труда. Кроме того эта функция обеспечивает заинтересованность в достижении высокой эффективности работы всего предприятия.

Стимулирование может быть материальным и нематериальным. Материальное стимулирование в свою очередь может быть денежным (заработная плата, отчисления от прибыли, доплата, надбавки, компенсации, ссуды, льготные кредиты) и неденежным (социальное: медицинское обслуживание, страхование, путевки, питание, оплата транспортных расходов; функциональное: улучшение организации труда, улучшение условий труда). Нематериальное стимулирование включает в себя: социально – психологическое: общественное признание, повышение престижа; творческое: повышение квалификации, стажировки, командировки; свободное время: дополнительный отпуск, гибкий график работы.

В нашей организации в настоящее время заработная плата сотрудников зависит от выручки за месяц и составляет 5% , а план реализации составляет 800000 рублей в месяц. С учетом роста цен на продукцию можно увеличить план реализации до 850000 рублей и в случае его выполнения к зарплате начислять премию в размере 1%. Таким образом, заработная плата будет составлять не 5%, а 6% от выручки. Выплата премии будет являться дополнительным стимулом к тому, чтобы сотрудники выполняли план.

**Список литературы**

1. А.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури «Основы менеджмента». М.: «Дело», 2000 г.

2. И.Герчикова «Менеджмент». М.: «Банки и биржи», ЮНИТИ 1995 г.

3. О.Виханский, А.Наумов Основы менеджмента М.: «МГЦ», 1995 г.

4. Н.Кабушкин Основы менеджмента, Минск: «БГЭУ», 1996 г.

5. Ф.Котлер Основы Менеджмента 1996 г.