**Содержание**

Введение 3

1. Понятие мотивации как система побуждений человека к деятельности 3

2. Система мотивации деятельности в Локомотивном депо Сызрань 8

3. Виды, типы и уровни мотивации в трудовой деятельности 10

4. Анализ системы мотивации на примере организации Локомотивное депо Сызрань 15

Заключение 19

Список литературы 20

**Введение**

Особое значение в трудовой деятельности человека играет мотивация.

Мотивация является сложным психофизиологическим состоянием, которое характеризуется совокупностью динамически иерархизированных побуждений человека к той или иной деятельности. Сложность в рассмотрении данной проблемы состоит в том, что любая деятельность - будь то труд, познание, общение и т.д. - полимотивирована. Она побуждается не одним-единственным мотивом, а их совокупностью.

Некоторые мотивы взаимно дополняют друг друга, некоторые находятся в конфликте. Они то усиливают друг друга, то искажают деятельность человека, отчего он, в конце концов, затрудняется определить, почему он поступил так, а не ина­че. Мало того, многие мотивы человеком не осознаются. Поэтому бессмысленно строить мотивационный процесс, а организации, опираясь лишь на отдельные составляющие сложного мотивационного комплекса.

Цель настоящей работы рассмотреть анализ и совершенствование системы мотивации деятельности на примере Локомотивного депо Сызрань. Для этого в ходе работы будут рассмотрены такие вопросы как: понятие мотивации как система побуждений человека к деятельности, мотивация к труду, виды, типы и уровни мотивации в трудовой деятельности, а также анализ системы мотивации на примере организации Локомотивное депо Сызрань

**1. Мотивация как система побуждений человека к деятельности**

Для того чтобы более адекватно построить мотивационный комплекс, рассмотрим точку зрения Б. В. Харазишвили, который проанализировал мотивацию с точки зрения ее составляющих. Он рассуждал следующим образом. Предпосылкой поведения человека, источником его деятельности является потребность. Нуждаясь в определенных условиях, человек стремится к устранению возникшего дефицита. Возникающая потребность вызывает моттивационное возбуждение (соответствующих нервных центров) и побуждает организм к определенному виду деятельности. При этом оживляются все необходимые механизмы памяти, обрабатываются данные о наличии внешних условий и на основе этого формируется целенаправленное действие. Иными словами, актуализированная потребность вызывает определенное нейрофизиологическое состояние — мотивацию.[[[1]](#footnote-1)]

Таким образом, мотивация - обусловленное потребностью возбуждение определенных нервных структур (функциональных систем), вызывающих направленную активность организма.

От мотивационного состояния зависит допуск в кору головного мозга тех или иных сенсорных возбуждений, их усиление или ослабление. Эффектив­ность внешнего стимула зависит не только от его объективных качеств, но и от мотивационного состояния организма (утолив страсть, организм не станет реагировать на самую привлекательную женщину).

Отсюда обусловленные потребностью мотивационные состояния характеризуются тем, что мозг при этом моделирует параметры объектов, которые необходимы для удовлетворения потребности, и схемы деятельности по овладению требуемым объектом. Эти схемы — программы поведения — могут быть или врожденными, инстинктивными, или ос­нованными на индивидуальном опыте, или заново созданными из элементов опыта.

Осуществление деятельности контролируется путем сравнения достигнутых промежуточных и итоговых результатов с тем, что было заранее за программировано. Удовлетворение потребности снимает мотивационное напряжение и, вызывая положительную эмоцию, «утверждает» данный вид деятельности (включая его в фонд полезных действий). Неудовлетворение потребности вызывает отрицательную эмоцию, усиление мотивационного на­пряжение и вместе с тем — поисковой деятельности. Таким образом, мотивация — индивидуали­зированный механизм соотнесения внешних и внутренних факторов, определяющий способы поведения данного индивида.

В животном мире способы поведения определя­ются рефлекторным соотнесением внешней обстановки с актуальными, насущными органическими потребностями. Так, голод вызывает определенные действия в зависимости от внешней ситуации. В человеческой жизнедеятельности сама внешняя обстановка может актуализировать различные потребности. Так, в преступно опасной ситуации один человек руководствуется только органической потребностью самосохранения, у другого доминирует потребность выполнения гражданского долга, у третьего — проявить удаль в схватке, отличиться и т. д. Все формы и способы сознательного поведения человека определяются его отношениями к различным сторонам действительности. Мотивационные состояния человека существенно отличаются от мотивационного состояния животных тем, что регулируются второй сигнальной системой - словом. Отсюда перейдем к видам мотивационных состояний человека.

К мотивационным состояниям человека относятся: установки, интересы, желания, стремления и влечения.

Установка — это стереотипная готовность действовать в соответствующей ситуации определенным образом. Эта готовность к стереотипному поведению возникает на основе прошлого опыта. Установки являются неосознанной основой поведенческих актов, в которых не осознается ни цель действия, ни потребность, ради которой они совершаются. Различаются следующие виды установок:

1. Ситуативно-двигательная (моторная) установка (например, готовность шейного отдела позвонков к движению головы).
2. Сенсорно-перцептивная установка (ожидание звонка, выделение значимого сигнала из общего звукового фона).
3. Социально-перцептивная установка — стереотипы восприятия социально значимых объектов (например, наличие татуировок интерпретируется как признак криминализированной личности).
4. Когнитивная — познавательная — установка (предубеждение следователя в отношении виновности подозреваемого ведет к доминированию в его сознании обвинительных доказательств, оправдательные доказательства отступают на второй план).
5. Мнемическая установка — установка на запоминание значимого материала. [[[2]](#footnote-2)]

Мотивационное состояние человека является психическим отражением условий, необходимых для жизнедеятельности человека как организма, индивида и личности. Это отражение необходимых условий осуществляется в виде интересов, желании, стремлений и влечений.

Интерес — избирательное отношение к предметам и явлениям в результате понимания их значения и эмоционального переживания значимых ситуаций. Интересы человека определяются системой его потребностей, но связь интересов с потребностями не прямолинейна, а иногда и не осознается. В соответствии с потребностями интересы подразделяются по содержанию (материальные и духовные), по широте (ограниченные и разносторонние) и устойчивости (кратковременные и устойчивые). Различаются также непосредственные и косвенные интересы (так, например, проявленный продавцом к покупателю интерес является интересом косвенным, тогда как прямым его интересом является продажа товара). Интересы могут быть положительными и отрицательными. Они не только стимулируют человека к деятельности, но и сами формиру­ются в ней. С интересами человека тесно связаны его желания.

Желание - мотивационное состояние, при котором потребности соотнесены с конкретным предметом их удовлетворения. Если потребность не может быть удовлетворена в данной ситуации, но эта ситуация может быть создана, то направленность сознания на создание такой ситуации называется стремлением. Стремление с отчетливым представлением необходимых средств и способов действия является намерением. Разновидностью стремления является страсть - стойкое эмоциональное стремление к определенному объекту, потребность в котором доминирует над всеми остальными потребностями и придает соответствующую направленность всей деятельности человека.

Преобладающие стремления человека к определенным видам деятельности являются его склонностями, а состояние навязчивого тяготения к определенной группе объектов - влечениями.

Мотивационные состояния мобилизуют сознание на поиск соответствующих целей и принятие конкретного решения. Принятие же решения о конкретном действии связано с осознанием мотива данного действия, с понятийным моделированием его будущего результата. Мотив — это довод в пользу избираемого действия, осознанное побуждение к дости­жению конкретной цели, необходимый элемент сознательного, волевого, преднамеренного действия.

Итак, понятие мотивации включает в себя все виды побуждений человеческого поведения. Мотив — сознательный элемент мотивации.

Следует различать понятия «мотив» и «мотивация». Мотивация - это общее побуждение активности в определенном направлении. Наиболее элементарной формой побуждения являются влечения - переживания неосознаваемых потребностей, преимущественно биологического характера. Влечения не имеют определенной целенаправленности и не порождают конкретного волевого акта. Общие контуры целей формируются на стадии желаний, но желания еще не связаны с принятием решения. На, следующей стадии преддействия, на стадии стремлений, человек принимает решение действовать в определенном направлении определенным способом, преодолев определенные трудности. При этом обдумываются условия и средства достижения возникших намерений, возможности их реализации. В результате зарождается намерение совершать определенное действие.

Человеческое поведение активизируется широким спектром побуждений, являющихся модификацией его потребностей: влечениями, интересами, стремлениями, желаниями, чувствами. Конкретные же действия человека осознаны в системе понятий. Человек понимает, почему следует достичь именно данную цель, он взвешивает ее на весах своих понятий и представлений.

Побуждениями к деятельности в определенном направлении могут быть положительные и отрица­тельные чувства: любознательность, альтруизм, эгоизм, корысть, алчность, ревность и т. д.

Однако чувства, подчеркивает Б. В. Харазишвили, являясь общим побуждением к определенному роду действий, сами по себе не являются мотивом действий. Так, корыстные устремления могут быть удовлетворены разными действиями. Мотив — это замыкание побуждения на конкретной цели. Не может быть сознательных, но безмотивных поступков.[[[3]](#footnote-3)]

**2. Система мотивации деятельности в Локомотивном депо Сызрань**

Применительно к управлению мотивация - это процесс побуждения персонала к труду. Любой руководитель, если он хочет добиться эффективной деятельности своих подчиненных, должен не забывать о наличии для них стимулов трудиться.

Мотивация - это процесс создания системы стимулов для достижения поставленных перед работником целей на основе учета и использования его потребностей, ценностных ориентиров, убеждений, мировоззрения.

Н.К. Семенов подчеркивает, что о мотивации можно сделать заключение, только наблюдая за поведением или высказываниями людей, представляющих собой ресурс, в корне отличающийся от всех других, которыми менеджер управляет.

Человеческая деятельность на предприятиях и в организациях, в том числе и в Локомотивном депо Сызрань имеет целевой характер, моральную ценность, что оказывает существенное влияние на манеры и поведение личности на работе. Отношение к менеджерам формируется под влиянием микроклимата в Локомотивном депо Сызрань, личных проблем и других факторов, жизненно важных для работника и оказывающих большое воздействие на его мотивацию.

Сложность выявления чувств и эмоций человека объясняется также тем, что каждый человек, работающий в Локомотивном депо Сызрань — это уникальная индивидуальность. Каждый из них - это результат эволюции многих факторов, являющихся уникальным сочетанием, характеризующим конкретную личность.

Результативность любого специфического воздействия на работников зависит от индивидуума и возникшей конкретной ситуации. В идеале менеджеры должны изучить подчиненных так хорошо, чтобы они могли увязать свои методы работы и подходы к работникам с их индивидуальными качествами. Исследования поведения людей показывают, что они стремятся быть похожими друг на друга в боль­шей степени, особенно в сфере мотивации потребностей и мотивов поведения.

Если менеджер предпочитает в управленческой деятельности использовать в большей степени идею сходства в мотивации, а не различий среди работников, то в этом случае имеется более значительный шанс для достижения успехов в производственной деятельности. Это не означает, что будут отвергнуты персональные интересы личности. Зная об индивидуальных нуждах и запросах, в менеджменте первичного уровня возникает реальная возможность учета этих различий и увязывания их с основными, общими тенденциями развития мотивации работников подразделения.

Согласительный подход в менеджменте первичного уровня основывается на сходстве мотивов в значительно большей степени, чем на их различии, и является более предпочтительным для усиления мотивации работников и улучшения производственной деятельности. Согласительный подход также способствует сплочению трудового коллектива и формирует чувство принадлежности к единой команде.

Довольно часто мотивация рассматривается как нечто такое, что один человек может дать другому или сделать, выполнить для него. Менеджеры иногда говорят об условиях выдачи работникам права на мотивацию или наличии условия мотивировать их. Однако положительная мотивация работников не очень легко достигается, так как она отражает внутренний стимул или импульс. Мотивация не может поступать внутрь от слов других или быть впрыснута внутривенно. Она возникает внутри человека.

Человек мотивирован, когда он желает идти по тому пути, который стимулируется. В конечном итоге мотивация — решающий фактор в достижении успеха организации. Это категория, которая подтверждается многочисленными исследованиями.

**3. Виды, типы и уровни мотивации в трудовой деятельности**

При формировании мотивационного комплекса персонала руководитель Локомотивного депо Сызрань гибко сочетает разные виды, типы и уровни мотивации.

Внутренняя мотивация — это то, почему человек вкладывает свои усилия, почему он действует изо дня в день, стремясь сделать свою жизнь и жизни других людей лучше. Внутренняя мотивация - это то «топливо», которое поддерживает и не дает сдаться в момент преодоления трудностей и неудач. К внутренней мотивации относят:

- мечту, стремление к самореализации;

- стремление к творчеству;

- самоутверждение, востребованность;

- убежденность;

- любопытство;

- личностный рост;

- потребность общения.[[[4]](#footnote-4)]

Руководители Локомотивного депо Сызрань знают: нет негативного результата, есть просто результат, с которым надо работать, и тогда поражение оборачивается победой. Поэтому никогда не следует снижать внутреннюю мотивацию персонала. Но и опираться исключительно на нее нельзя. Потому что человек — существо социальное и потребность в признании в нем чрезвычайно сильна. Но здесь важно равновесие.

К внешней мотивации относят:

1. деньги;
2. карьеру;
3. статус, признание;
4. престижные вещи (дом, машина и т. д.);
5. возможность путешествовать.

Внешняя мотивация постоянно меняется, она возрастает при успехе и понижается при неудачах, то, что вчера радовало, сегодня может раздражать, и наоборот. Это зависит от преобладающего типа мотивации: «мотивации ОТ» или «мотивации К». Еще Фрейд говорил, что человек, как животное, стремится избежать страдания и получить удовольствие. Не принимая слишком упрощенную трактовку человеческого поведения, все же нужно учитывать, от чего человек хочет уйти и к чему он хочет прийти. «Мотивация ОТ» — это женский тип мотивации, направленный на спасение от голода, нищеты и т.д. путем пересмотра запасов, перехода на режим жесткой экономии и т.д. «Мотивация К» — это мужской тип мотивации, направленный на поиск резервов и стремление увеличить прибыль вместо того, чтобы сокращать расходы. Если человек ориентируется на «ОТ», то он, как правило, зациклен на прошлом и своих проблемах, если для него важнее «К», то он устремлен в будущее, ориентируется на достижения, одновременно уходя от текущих проблем.

Руководитель Локомотивного депо Сызрань, формируя в своих сотрудниках «мотивацию К», прежде всего ориентируется на перспективу. Он намечает конкретные цели деятельности организации (или уточняет, если они намечены извне), а потом представляет их так, чтобы это дало людям, идущим за ним, мощную мотивацию и чувство уверенности. Для этого необходимо:

1. Видение перспективы. Руководитель дает конкретное направление и образ желаемого будущего, а не просто составляет набор альтернативных или возможных направлений.

2. Стабильность перспективы. Люди должны быть уверены, что представленное руководителем направление или цель не будут неожиданно изме­нены или исправлены. Если цель или направление резко меняются на стадии реализации, это часто становится гибельным для дела.

1. Вдохновение перспективой. Видение перспективы руководителем должно возбуждать воображение людей. В большей мере все зависит от того, насколько руководитель сам действительно воодушевлен видением. Если воображение руководителя не «бурлит», то он никогда не вдохновит подчиненных.
2. Активизация перспективой. Видение перспективы руководителем должно призывать людей к личному участию и действию в достижении цели. Если этого не происходит, то руководителю не удалось передать свое видение другим.
3. Этапность перспективы. Когда необходимо поэтапное осуществление замыслов руководителя, то он должен представить людям те ближайшие этапы, которые люди могут без труда понять.

В Локомотивном депо Сызрань в деятельности персонала учитывается и уровень мотивации.

С. Полукеев, проанализировав представления Гумилева о пассионарности, предложил к рассмот­рению девять уровней мотивации. Самая безмятежная и комфортная жизнь на третьем уровне.[[[5]](#footnote-5)]

ТРЕТИЙ УРОВЕНЬ мотивации — «Жизнь тихого обывателя, адаптированного к среде», живущего по принципу: «Моя хата с краю, я ничего не знаю», который «всегда доволен собой, своим обедом и женой». По Александру Зиновьеву, это «Гомо Советикус» эпохи развитого социализма, или милый сердцу каждого ленинца идеал: «Минимум усилий с максимальной экономией!»

ЧЕТВЕРТЫЙ УРОВЕНЬ — «Стремление к благоустройству жизни без риска» — без риска что-то потерять: дачу, приработок и т. д. Между третьим и четвертым уровнями находится ЗОНА КОМФОРТА. В этой зоне, согласно Гумилеву, живут вялые эгоистичные люди, руководствующиеся потребительской идеологией, для которых характерна «обывательская затхлость жизни».

ПЯТЫЙ УРОВЕНЬ — «Поиск удачи с риском». Ключевые слова здесь УДАЧА и РИСК. Это мир игр на удачу без гарантий успеха, в надежде «на авось» и улыбку фортуны. С этого уровня мотивации стартуют начинающие коммерсанты и бизнесмены.

ШЕСТОЙ УРОВЕНЬ — «Стремление к идеалу знаний и творчества». Для большинства людей работа по профессии — это, прежде всего, ПРИЗВАНИЕ И САМОРЕАЛИЗАЦИЯ. По сравнению с пред­принимательством и тягой к риску, здесь, казалось бы, достаточно благополучная зона творчества. Но риск здесь в другом — не получить ПРИЗНАНИЯ своего ПРИЗВАНИЯ, которое приходит либо посмертно, либо вообще не приходит!

СЕДЬМОЙ УРОВЕНЬ — «Стремление к идеалу успеха». Именно с этого энергетического уровня начинается большой бизнес. Это — ЗОНА ПОБЕ­ДИТЕЛЯ, который прилагает серьезные усилия для достижения цели.

ВОСЬМОЙ УРОВЕНЬ — «Стремление к идеалу победы». Люди, ориентирующиеся на этот уровень мотивации, стремятся победить во что бы то ни ста­ло. Это — настоящие бойцы, чемпионы.

ДЕВЯТЫЙ УРОВЕНЬ — «Жертвенность». Чтобы блистать в ЗОНЕ ПОБЕДИТЕЛЯ, нужно платить отказом, отречением или жертвой. Пока человек подобен переполненному сосуду, он невосприимчив ни к чему новому.

При переходе с одного уровня мотивации на другой, более высокий, человек берет на себя ответственность, принимает волевое решение и делает выбор, преодолевая страх — страх быть более свободным. Выходя из привычной ЗОНЫ КОМФОРТА, человек рискует погибнуть или быть отвергнутым, смешным или обманутым. И так на каждом этапе развития - новый уровень мотивации, новое волевое усилие и свои жертвенность и отречение.

Однако за последние 10-15 лет около 80 % населения нашей страны деградировали из ЗОНЫ КОМФОРТА на уровни, лежащие ниже третьего, в ДОЛГОВУЮ ЗОНУ.

ВТОРОЙ УРОВЕНЬ — это «Неспособность регулировать потребности». Кто не способен изменять свои потребности? Тот, кто имеет то, что имеет, а не то, что хочет. Кому нечего терять, у того страх потерять сильнее желания приобрести, поэтому он останавливается в своем росте и умирает, теряя все.

ПЕРВЫЙ УРОВЕНЬ — «Неспособность удовлетворять потребности». Это уже нищета. Человек живет по принципу «Четырех Д»: Доедать, Донашивать, Деградировать и Доживать.

Парадокс заключается в том, что люди тешат себя иллюзиями, что живут в ЗОНЕ КОМФОРТА, в то время как на самом деле живут в ДОЛГОВОЙ ЗОНЕ.

Задача руководителя, подчеркивает С. Полукеев, — открыть то, что есть в человеке святого, живого, человеческого. Подлить масла в огонь, если он еще теплится, пробудить те желания, которые спят, чтобы человек начал охотно трудиться ради будущего.

Но это возможно лишь в том случае, если сам руководитель находится, как минимум, на шестом уровне.

**4. Анализ системы мотивации на примере организации Локомотивное депо Сызрань**

Стремительное совершенствование информационных технологий — мощный фактор обновления всех сфер работы — требует готовности воспринимать, усваивать новое. Учиться приходится всем. Рассмотрим особенности содержания и организации труда персонала и приоритетные направления управления на примере организации Локомотивное депо Сызрань

Таблица 1.

Особенности содержания труда в Локомотивном депо Сызрань (ЛДС)

|  |  |
| --- | --- |
| Особенности содержания и организации труда  | Специфика мотивации труда и управления персоналом  |
| 1 | 2 |
| Практически все операции и услуги невозможно осуществить одним специалистом. Труд в ЛДС носит изначально коллективный характер.  | Стремление каждого работника к осознанию, что собственное благополучие и уверенность в завтрашнем дне зависят от деятельности организации |
| Относительное сокращение заработков основной массы работников по сравнению с недавним периодом их деятельности | Необходим поиск новых методов мотивации, а также совершенствование и усиление стимулирующей роли материального вознаграждения.  |
| Влияние специфических (особых и экстремальных) факторов в процессе труда  | Сильная мотивация необходима как фактор достижения целей организации и как инструмент повышения психологической устойчивости  |
| Высокая степень ответственности за проведенные операции и принятые решения  | Повышение заинтересованности в безошибочном проведение операций и максимально взвешенном принятии решений |
| Постоянное обновление (усложнение) спектра проводимых операций, внедрение новых компьютерных технологий и т.д.  | Необходим постоянный контроль уровня квалификации и соответствия рабочему мести выполняемым функциям работников (проведение тестирования и аттестации) |

Из таблицы видно, что менеджеры по работе с персоналом в Локомотивном депо Сызрань должны уделять особое внимание факторам, влияющим на мотивацию труда персонала[[[6]](#footnote-6)].

Рассмотрим эти факторы подробнее.

Труд в ЛДС носит изначально коллективный характер. Практически все виды деятельности не может осуществить один работник. Целесообразно стимулировать каждого работника таким образом, чтобы он осознавал, что собственное благополучие и уверенность в завтрашнем дне зависит от успешной деятельности органиазции. Этому способствует усиление групповой мотивации и ее сочетание с индивидуальной.

Постоянное обновление (усложнение) спектра проводимых рабочих операций, внедрение новых компьютерных технологий необходимы для ускорения и упрощения проведения деятельности. Для восполнения недостающих знаний и профессиональныx навыков целесообразно использовать в практике управления персоналом разнообразные тренинги, семинары, «круглые столы» где узкопрофессиональные знания приобретаются в ходе специально организованного обучения, в результате общения с более знающими и компетентными в этих вопросах коллегами. Необходимо отслеживать соответствие квалификации работников новым этапам развития посредством тестирования, аттестации и других форм контроля знаний и на­выков.

Высокая степень ответственности за проведенные операции и принятые решения характерна практически для всех работников Локомотивного депо Сызрань.

Высокая степень ответственности руководителей высшего и среднего звена также очевидна. Вся работа этого персонала в какой-то степени связана с рисками, а последствия их сказываются на деятельности организации в целом. Поэтому целесообразно стимулировать заинтересованность в максимально возможном безошибочном проведении деятельности и взвешенном принятии решений. Эффект от них, как правило, отражается на работе всей организации. Кроме того, необходимо поощрять принятие положительно результативных решений.

На характер, содержание и качество деятельности работников влияют специфические (особые) факторы в процессе труда. Так, на вопрос: «Часто ли вы ощущаете негативные психические состояния (стресс, сильное утомление, раздражительность и т.д.), связанные с вашей работой?» — ответ: «достаточно часто», — дают каждый третий работник. Данные социологических опросов по­зволяют уточнить причины таких негативных состояний.

Из негативных факторов у работников на первом месте (21,22%) - неравномерная загруженность в течение дня (месяца, года). Высокая степень ответственности имеет место в работе каждого пятого опрошенного руководителя высшего и среднего звена управления. Из общих для всех категорий работников факторов превалируют длительная работа на компьютере, монотонность и др. Работники в Локомотивном депо Сызрань часто работают в режиме сверхурочного времени; типичны и традиционны переработки. В некоторые дни, рабочий день может увеличиваться на несколько часов.

Кроме специфических (особых) факторов, связанных с работой, на работников действуют и последствия обычных, общих стрессовых явлений, свойственных всем россиянам. Это - угроза потерять работу, рост стоимости жизни, правовая социальная незащищенность, опасность, связанная с повышенной криминальной ситуацией в стране. Отсюда непродуктивная психическая напряженность, эмоциональные срывы, нетерпимость, стремление любым способом снизить травмирующую силпу напряженности. Это часто приводит к преждевременному утомлению, снижению внимания, ухудшению показателей самочувствия, активности и, как следствие, к увеличению числа ошибок, ухудшению качества работы и другим нежелательным явлениям.

Действие специфических (особых) факторов, приводящее к возникновению у субъектов труда негативных психических состояний, отрицательно сказывается на эффективности и надёжности деятельности. Компенсация отрицательного влияния негативных функциональных состояний, имеющих место в деятельности персонала Локомотивного депо Сызрань, осуществляется субъектами труда за счёт волевых усилий с подключением ре­зервных возможностей.

Анализ показывает, что деятельность руководителей высшего и среднего звена управления происходит в экстремальных условиях, характеризующихся постоянным и интенсивным действием специфических (особых) факторов. Последние могут представлять потенциальную опасность для управленцев. Негативные функциональные состояния выражены сильно, и работа в этих условиях требует восстановления.

Деятельность работников, сопряженная с эпизодическим, непостоянным действием специфических факторов, можно отнести к особым условиям, после которых необходим отдых.

Функциональные состояния, возникающие у субъектов труда в затруднённых условиях деятельности, относятся к виду функциональных состояний динамического рассогласования, характеризующихся нарушением адекватных физиологических и поведенческих реакций, неоправданно высокой психофизиологической Деятельности и приводят к нарушению её (деятельности) структуры, снижению эффективности и надёжности. Негативные психологические состояния, с одной стороны, могут стать тормозящим фактором активности и инициативности, с другой - стимулировать на поспешные скоропалительные решения и действия.

Учитывая затруднённые условия деятельности работников, соответствующим образом нужно подходить к вопросу мотивации их труда. Во-первых, необходима психологическая готовность к работе в этих условиях. Во-вторых, нужна система положительных мотиваций как главного компонента устойчивости профессиональной деятельности в количественном и качественном аспектах, а также во временном аспекте профессиональной деятельности.

Наличие в рамках одного Локомотивного депо Сызрань совершенно разных по функциям и отраслевой принадлежности секторов, отделов, подразделений предполагает применение различных методов мотивации, систем оценки персонала, подходов и принципов премирования и материального вознаграждения.

Таким образом, работа в Локомотивном депо Сызрань имеет особенности, которые целесообразно учитывать при разработке мотивационной политики и в практике управления персоналом.

**Заключение**

Таким образом, мотивация играет огромное значение в трудовой деятельности человека. Руководителю любой организации очень важно это учитывать при разработке мотивационной политики и в практике управления персоналом.

Теории и идеи для понимания мотивации, изучаемые в данной работе, фундаментальны по своей сути и были изложены во многих публикациях. Наибольшее число толкований посвящено сближению, сходству мотивов, а не различиям.

**Список литературы**

1. Смиронова Г.Б. Менеджмент. – М.: «Дашков и К», 2002

Управление персоналом: Учебное пособие. Под ред. А.Я. Кибанова, Л.В. Ивановской. М: Изд-во ПРИОР, 1999

Шекшня ЕВ. Управление персоналом современной орга­низации. — М.: Интел-синтез, 2002

1. Психология труда. /Под ред. проф. К.К. Платонова. – М., ИНФРА-М, 2004
2. Чередниченко И.П., Тельных Н.В. Психология управления. – Ростов-на-Дону, Феникс, 2004
3. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности :управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. – М.: Высшая школа, 2000
1. Чередниченко И.П., Тельных Н.В. Психология управления. – Ростов-на-Дону, Феникс, 2004 - С. 254 [↑](#footnote-ref-1)
2. Чередниченко И.П., Тельных Н.В. Психология управления. – Ростов-на-Дону, Феникс, 2004 - С. 254 [↑](#footnote-ref-2)
3. Шекшня ЕВ. Управление персоналом современной орга­низации. — М.: Интел-синтез, 2002 – С. 187 [↑](#footnote-ref-3)
4. Управление персоналом: Учебное пособие. Под ред. А.Я. Кибанова, Л.В. Ивановской. М: Изд-во ПРИОР, 1999 - С. 180 [↑](#footnote-ref-4)
5. Смиронова Г.Б. Менеджмент. – М.: «Дашков и К», 2002 - с. 278 [↑](#footnote-ref-5)
6. Смиронова Г.Б. Менеджмент. – М.: «Дашков и К», 2002 - С. 141 [↑](#footnote-ref-6)