**Курсовая работа**

Дисциплина: «Менеджмент»

 Тема: «мотивация как функция менеджмента и ее

особенности в сфере сервиса»

Санкт-Петербург

2010

 **Содержание**.

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

Глава I ……………………………………………………………………………..5

1.Мотивация и ее место в процессе активизации деятельности персонала фирмы……………………………………………………………………………...5

[1.2. Понятие активной деятельности, общие принципы активизации деятельности, наличие взаимосвязей с эффективностью и мотивацией 6](#_Toc278906810)

1.3 Мотивационный процесс……………………………………………………10

[2. Теории содержания мотивации 12](#_Toc278906811)

[2.1. Теория иерархии потребностей А.Маслоу 12](#_Toc278906812)

[2.2. Теория ERG К. Альдерфера 15](#_Toc278906813)

[2.3. Теория приобретенных потребностей Д. МакКелланда 16](#_Toc278906814)

[3. Теории мотивационного процесса 19](#_Toc278906815)

[3.1. Теория ожидания 19](#_Toc278906816)

3.2. Теория постановки………………………………………………………….21

[3.3. Теория равенства 23](#_Toc278906817)

[Глава II……………………………………………………………………………26](#_Toc278906818)

[1. Анализ мотивационных процессов на предприятии 26](#_Toc278906819)

[1.1. Краткая характеристика предприятия 26](#_Toc278906820)

[1.2. Анализ мотивационных процессов на предприятии 28](#_Toc278906821)

[1.3 Выводы по анализу мотивационных процессов на предприятии 31](#_Toc278906823)

[Заключение 34](#_Toc278906824)

[Список использованной литературы 36](#_Toc278906825)

Приложение………………………………………………………………………37

# Введение

Значительно изменяется сегодня во всем мире отношение к главной производительной силе общества ⎯ человеку труда. Роль человека в процессе экономического развития постоянно растет. Это в полной мере относится и к нашей стране. Россия уже более десятилетия переживает период социальных перемен. Подобные изменения затрагивают не только политические, экономические и социальные структуры общества, но и неизбежно оказывают воздействие на сознание людей. Происходят трансформации в ценностной и мотивационной структурах, то есть в понимании людьми того, ради чего им стоит жить и действовать, на какие идеалы опираться. С переходом России на рыночную экономику стало очевидно, что законы рыночной экономики предполагают у людей совершенно иные мотивы и ценности, нежели экономика социалистического общества. В связи с этим встает вопрос о важности изучения российскими руководителями накопленного за долгое время существования в условиях рынка зарубежного опыта в области управления персоналом, теорий мотивации, конкретных методов и принципов стимулирования работников, активизации их деятельности и повышения эффективности труда.

Осуществляемые в России экономические реформы существенно изменили статус предприятия как основного звена народного хозяйства. Рынок ставит предприятие в принципиально новые отношения с государственными органами, с партнерами, с работниками. Устанавливаются новые экономические и правовые регуляторы. В связи с этим совершенствуются отношения между руководителями организаций, между руководителями и подчиненными, между всеми работниками внутри организации.

Революция в собственности и сопровождавшие ее преобразования экономических институтов общества привели к тому, что миллионы людей, ранее занимавшихся организованным, планомерным профессиональным трудом на государство, испытали свои силы и способности в предпринимательстве, в малом бизнесе, где часто соединены в одном лице трудовая деятельность, собственность и управление.

При планировании и организации работы ее руководитель определяет, что конкретно необходимо выполнить, каких целей достичь, когда, как и кто, по его мнению, должен заниматься этим. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников, с помощью доступного ему спектра средств стимулирования активизировать их деятельность, повышать ее эффективность.

Готовность и желание человека работать являются одними из ключевых факторов успеха функционирования организации. Работающий человек не машина, его невозможно «включить», когда требуется его работа, и «выключить», когда необходимость в его труде отпадает. Даже сели человек выполняет рутинную работу, легко поддающуюся контролю и учету, не требующую творческого подхода, ⎯ даже и в этом случае механическое принуждение к труду не дает желаемого результата. Феодальная система ведения хозяйства, практика принудительного лагерного труда показали, что от человека не добиться многого вопреки его воле и желаниям.

Путь к эффективному управлению персоналом, к активизации его деятельности и повышении ее эффективности лежит через понимание мотивации людей. Если хорошо понимать, что движет человеком, побуждает его к действиям, к чему он стремиться, выполняя определенную работу, можно, в отличие от принуждения, требующего постоянного контроля, таким образом построить управление персоналом фирмы, что люди будут сами активно стремиться выполнить свою работу наилучшим образом и наиболее результативно с точки зрения достижения организацией своих целей.

**Глава I**

**1.Мотивация и ее место в процессе активизации деятельности персонала фирмы**

**1.1. Общая характеристика мотивации**

Истинные побуждения, которые заставляют человека отдавать работе максимум усилий, определить не просто. Они чрезвычайно сложны. Упрощенно, в теории менеджмента выделяют такие основания, необходимые для участия человека в трудовой деятельности:

• наличие необходимости трудиться,

• объективные (физиологические) возможности,

• наличие профессиональной квалификации и способностей,

• наличие мотивации.

При рассмотрении мотивации работника предполагается, что у него уже в той или иной степени наличествуют первые три условия участия в трудовой деятельности, так как эти условия трудно инициировать или управлять ими со стороны. Задача менеджера состоит, таким образом, в управлении четвертым фактором, применении мотивирования к человеку, в принципе готовому и способному трудиться.

В самом общем виде мотивацию человека к деятельности можно представить в виде совокупности внутренних и внешних по отношению к человеку сил, которые, непрерывно воздействуя на него, побуждают к совершению тех или иных действий. При этом связь между этими силами и конкретными действиями человека определяется очень сложной системой взаимодействий, индивидуальной для каждого человека, поэтому различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил, то есть влияние мотивации на конкретного человека зависит от многих факторов и индивидуально.

Понимая вышесказанное, можно дать более детализированное определение мотивации.

Мотивация ⎯ совокупность внутренних и внешних движущих сил, интенсивности деятельности, уровень затраты усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающие ей направленность, ориентацию на достижение определенных целей.

Мотивация не является реально наблюдаемым фактом, это сконструированное понятие, то есть ее нельзя непосредственно наблюдать или измерить эмпирическим путем.

Изучение мотивации необходимо для решения многих практических задач. Знания о мотивационном процессе, потребностях человека, стимулировании и т.п. многие годы широко применяются на практике. И, прежде всего, эти вопросы интересуют менеджеров, занятых в управлении персоналом фирмы, которым очень важно знать мотивы поведения людей и их групп с тем, чтобы активно применить эти знания в повседневной работе для активизации деятельности персонала фирмы, для повышения эффективности труда коллектива.

# 1.2. Понятие активной деятельности, общие принципы активизации деятельности, наличие взаимосвязей с эффективностью и мотивацией

 Рассматривая вопрос о том, на какие аспекты трудовой деятельности человека оказывает влияние мотивация, можно выделить следующие характеристики деятельности:

1. Усилие. Одну и ту же работу человек может выполнять, затрачивая различные усилия. Он может действовать в полную силу, затрачивая все свои возможности, а может и вполсилы. Так же он может стремиться выполнять работу полегче, а может браться за более сложную работу. И зависит это от степени его мотивации на затрату усилий при выполнении работы.
2. Старание. Одному работнику может быть безразлично качество его труда, а другой может стремиться выполнить все наилучшим образом, не пытается избежать разрешения сложностей в работе, стремится к повышению квалификации.
3. Настойчивость проявляется в стремлении продолжать и развивать начатое дело. Часто встречаются люди, которые очень быстро теряют интерес к начатому делу. И даже если они имели хорошие результаты деятельности в начале, потеря интереса и отсутствие настойчивости приведут к тому, что они неоправданно сократят прилагаемые усилия и старание, выполняя работу на существенно более низком уровне по сравнению с их реальными возможностями.
4. Инициатива подразумевает, что работник способен самостоятельно принимать и реализовывать решения для достижения стоящих перед ним целей, не дожидаясь указания руководства по любому поводу.
5. Добросовестность при исполнении работы подразумевает следование работником необходимым требованиям и регулирующим нормам, и для многих видов работ это является очень существенным условием их успешного выполнения.
6. Направленность на достижение определенной цели (личной и корпоративной) выступает как важнейшая характеристика трудовой деятельности человека. Значение этого компонента уже затрагивалось выше. Мотивация, стимулируя человека к действиям, обязательно задает им конкретную направленность, иначе они бесполезны. С помощью методов мотивирования менеджер должен уметь задавать направленность действий подчиненных на реализацию определенных целей.

Активная деятельность работников подразумевает, что работа ими выполняется старательно, с затратой необходимых усилий, настойчиво и с проявлением инициативы. Понятие «активизация деятельности», как повышение ее интенсивности, подразумевает развитие в деятельности персонала четырех первых компонентов, характеризующих деятельность работника: усилия, старания, настойчивости и инициативы. Все они могут быть сформированы приемами и методами мотивационного менеджмента, что еще раз доказывает тесную взаимосвязь мотивирования деятельности с активностью персонала фирмы.

Если рассматривать активизацию деятельности персонала как простое повышение активности (интенсивности) труда работников, то возникает вопрос о соотношении активности деятельности и ее эффективности.

Разносторонние исследования и накопленный практический опыт показывают, что соотношение степени активности деятельности человека к степени эффективности этой деятельности (к результатам его работы) характеризуется кривой линией (см.приложение):

Вначале, по мере роста активности работника, результаты его труда повышаются. Позже в определенном диапазоне активности результаты сохраняются на стабильном (достаточно высоком) уровне. Этот этап именуется оптимальным диапазоном активности, когда достигаются наилучшие из возможных результаты. При чрезмерной активности труда, когда она начинает превышать границы оптимального диапазона, итоги работы начинают постепенно ухудшаться.

Это объясняется многими причинами, наиболее очевидными из которых являются следующие:

* интенсивность труда превысила предельно поддерживаемую имеющимися в наличии оборудованием и технологиями,
* уровень физических и моральных затрат работников уже не компенсируется существующей в организации системой восстановления работоспособности,
* накапливается неизбежная физиологическая усталость работников.

В менеджменте большое значение уделяется также учету степеней активности персонала.

На уровне удовлетворительного поведения сотрудники достигают такой степени активности и эффективности трудовой деятельности, которая является минимально приемлемой с точки зрения руководства. Некоторая часть персонала здесь успешно балансирует между желанием сократить рабочую активность и в то же время избежать неприятностей. Некоторые менеджеры предпочитают мотивировать персонал к работе именно на таком уровне. Если же степень активности персонала характеризуется уровнем отличного поведения (представляет собой верхнюю градацию степеней активности), работа для людей является желанной частью жизни, что приносит достижение поставленных целей и удовлетворение от труда. В этом случае для работников имеет ценность не только материальное поощрение, но и во многом ⎯ моральное. Задача менеджера заключается в обеспечении для работников возможности удовлетворения всего спектра их трудовых потребностей в обмен на их энергию и отдачу, оптимальную активность трудовой деятельности.

 Но эффективность труда не определяется только через уровень активности. Из определения мотивации можно выделить два составных элемента: деятельность и направленность.

Деятельность представляется здесь как совокупность трудовых действий, на осуществление которых был побужден работник внешними и внутренними мотивационными силами. Степень активности является характеристикой этих действий.

Человек может трудиться достаточно активно, но положительного результата, необходимой эффективности не последует, если он будет осуществлять свою деятельность в неверном направлении, если мотивационные факторы, вызвав деятельность, не задают направленности, другого важного элемента мотивации. Это случается, например, если подчиненный не имеет конкретного представления о целях своей работы. Причиной может быть и неудовлетворительное руководство, недостаточный (или неправильно организованный) контроль за его деятельностью.

Из-за неверной направленности труда реально возникновение конфликта между собственными потребностями человека и целями коллектива, организации в целом, что создает существенный барьер для роста эффективности труда.

Поэтому столь важно применение менеджером обеих составных мотивации (деятельности (ее активизации) и направленности) во взаимосвязи. Менеджер должен использовать для активизации деятельности персонала приемы, методы и стимулы, обоснованные с точки зрения мотивационной теории. В этом сущность мотивационного подхода в управлении персоналом: воздействие на характеристики деятельности персонала может быть эффективно осуществлено только через управление мотивацией работающих людей.

**1.3. Мотивационный процесс.**

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде ряда последовательно сменяющихся этапов. Естественно, что такое рассмотрение процесса носит достаточно условный характер (является научной абстракцией), так как в реальности нет столь явного разграничения этапов и некорректно предполагать, что относительно каждого отдельно взятого работника по поводу каждого из одновременно совершаемых им действий существует обособленный процесс мотивации. Но если необходимо показать то, как разворачивается процесс мотивации, какова его логика и составные части, может быть приемлема и полезна ниже приводимая модель (см.приложение).

Знание логики протекания процесса мотивации не обеспечивает менеджеру решающих преимуществ, когда он попытается сознательно управлять этим процессом у своих подчиненных (для повышения активности их деятельности и в иных целях).

Можно указать на несколько факторов, которые усложняют и делают неясным процесс практического развертывания мотивации. Один из них ⎯ не очевидность мотивов: можно лишь догадываться, какие мотивы движут деятельностью каждого конкретного человека при нейтрализации сходных потребностей, но в явном виде определить эти мотивы по поведению человека нельзя. Очень непросто выявить, какие мотивы являются основными, доминируют в осуществлении человеком действий в конкретных условиях.

Другой фактор ⎯ трансформируемость мотивационного процесса, его характер каждый раз зависит от того, какие потребности его инициировали. Сами потребности при этом зачастую находятся в сложном взаимодействии между собой, а нередко прямо противоречат одна другой.

Даже при самом тщательном изучении мотивационной структуры человека невозможно предсказать непредвиденные изменения в его деятельности и его реакцию на воздействия внешнего мотивирования.

Охарактеризуем этапы мотивационного процесса согласно схеме (см.приложение)

Первый этап ⎯ возникновение потребностей. Потребность, как указывалось выше, лежит в основе возникновения мотива к осуществлению действия. Однажды возникнув, она требует от человека определенной реакции для своего устранения, и может возобновляться после устранения многократно.

Второй этап ⎯ поиск путей устранения потребностей. Поскольку потребность возникла и создает для человека состояние неудовлетворенности, он начинает искать возможности устранить ее: это может быть удовлетворение (действием), сознательно-волевое подавление и др.

Третий этап ⎯ определение набора и направления необходимых действий. Определяется, что и какими средствами необходимо сделать, чтобы в конечном итоге иметь возможность нейтрализовать возникшую потребность. На данной стадии у человека возникают мотивы к конкретному набору действий, и происходит сопоставление четырех вопросов:

а) что необходимо получить, чтобы устранить потребность,

б) что необходимо сделать, чтобы получить это,

в) насколько это реально сделать, каковы средства, в какой мере можно достичь результата,

г) в какой мере возможный результат способен устранить потребность.

Четвертый этап ⎯ осуществление действий. На этом этапе человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить те выбранные им действия, которые в конечном итоге дадут ему в качестве результата нечто, при помощи чего возможна нейтрализация потребности. Поскольку процесс работы сам по себе тоже оказывает влияние на мотивацию, на данном этапе может происходить корректировка набора и направления необходимых действий.

Пятый этап ⎯ получение вознаграждения за осуществление действий. Это может быть как вознаграждение в прямом смысле, то есть материальное поощрение, которое в дальнейшем возможно обменять на необходимый для устранения потребности объект, либо другой желаемый результат, то есть сам этот объект. На данном этапе выясняется, насколько выполнение выбранных действий привело к желаемым результатам.

Шестой этап ⎯ устранение потребностей**.** В зависимости от того, насколько ликвидировано состояние неудовлетворенности, вызывавшееся потребностью, а так же от того, вызывает или нет устранение данной потребности появление новых потребностей, не является ли данная потребность возрастающей по мере удовлетворения, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает поиск новых возможностей и осуществление новых действий по устранению оставшихся потребностей.

#  2. Теории содержания мотивации

# 2.1. Теория иерархии потребностей А.Маслоу

Концепция иерархии потребностей Абрахама Маслоу является широко известной и признаваемой теоретической схемой потребностей человека, применяемой в теории менеджмента, в психологии, в экономической теории и других науках.

Данная концепция характеризуется следующими идеями и предпосылками:

* Люди постоянно ощущают какие-либо потребности.
* Некоторые из этих потребностей выражены наиболее четко, ощущаются чаще других и являются общими для большого числа людей; эти потребности можно разделить на группы.
* Группы потребностей находятся в иерархическом подчинении по отношению друг к другу (см.приложение).
* Потребности, если они не удовлетворены, вызывают у человека мотивы к действиям.
* Если одна потребность удовлетворена, ее место занимает другая неудовлетворенная потребность, то есть можно удовлетворить полностью одну отдельно взятую потребность, но невозможно удовлетворить все потребности в принципе.
* Удовлетворенная (иначе устраненная) потребность может возобновиться.
* Потребности, находящиеся ближе к основанию «пирамиды», более насущны, то есть требуют первоочередного удовлетворения.
* Потребности более высокого уровня начинают активно действовать на мотивы деятельности человека после того, как в общем удовлетворены потребности более низкого уровня.
* Потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим количеством способов, нежели потребности более низкого уровня.

Согласно теории Маслоу имеют место следующие группы потребностей, в порядке убывания насущности (см.приложение)

Физиологические. К данной группе относятся потребности в воде, пище, воздухе, жилье и подобные, которые человек должен удовлетворять, чтобы поддерживать свой организм в жизнедеятельном состоянии. Они являются врожденными, так как обеспечивают поддержание физиологических процессов в организме. Люди, мотивы трудовой деятельности которых порождены в основном потребностями этой группы, мало уделяют внимания содержанию работы; они концентрируются на оплате, условиях труда и т.п.

Безопасности. Эти потребности характеризуют стремление людей находиться в стабильном состоянии и не подвергаться отрицательным воздействиям внешней среды. Эти потребности так же являются врожденными и первичными. Исходя из этих потребностей, работник: стремиться избегать риска, внутренне противится нововведениям, уважает четкие правила, порядок, оценивает свою работу сточки зрения обеспечения стабильности, требует социальных гарантий, страхования.

Принадлежности и причастности. Работник стремится к совместным действиям в группе, ищет дружеские связи, общение, хочет быть членом каких-либо неформальных объединений людей, участвовать в общественных мероприятиях. Люди, мотивы трудовой деятельности которых порождены в основном потребностями этой группы, видят свою работу как способ установить принадлежность к коллективу и получить хорошие и дружеские отношения со своими коллегами.

Признания и самоутверждения. Данная группа потребностей отражает желание людей быть компетентными, способными, уверенными в себе, желание добиться признания этих качеств и уважения со стороны окружающих.

Самовыражения. Данная группа объединяет потребности, выражающиеся в деятельности человека через его стремление к наиболее полному использованию своих знаний, способностей и навыков, к получению образования, повышению квалификации. Сюда же относятся потребности в творчестве, в выполнении творческой работы, сугубо индивидуальные у каждого человека.

Теория иерархического построения потребностей Маслоу оказала большое влияние на развитие теории и практики современного управления. Однако в ней присутствует ряд уязвимых моментов, например:

* + - * потребности по-разному проявляются (вызывают мотивы различных действий) в зависимости от ситуационных факторов, таких как содержание работы, положение в организации, пол, возраст и др.,
			* не обязательно наблюдается жесткое соподчинение групп потребностей, как в «пирамиде»,
			* удовлетворение ряда потребностей верхней группы провоцирует их дальнейший рост.

# 2.2. Теория ERG К. Альдерфера

При изложении своей теории ERG (existence, relations, growth), Клейтон Альдерфер также исходит из предположения, что все многообразие человеческих потребностей можно условно разделить на группы. В отличие от иерархии Маслоу, он полагает, что таких групп достаточно выделить три:

* + потребности существования (existence),
	+ потребности связи (relations),
	+ потребности роста (growth).

Потребности существования как бы включают в себя две группы потребностей пирамиды Маслоу: потребности безопасности (за исключением групповой безопасности), физиологические потребности.

Потребности связи корреспондируют с потребностями принадлежности и причастности. Потребность связи, по Альдерферу, отражает социальную сущность человека, стремление его быть членом семьи, коллектива, общества в целом. Поэтому к данной группе можно отнести часть потребностей признания и самоутверждения в коллективе, которые связаны со стремлением человека занимать определенное положение в окружающей его социальной среде, а так же часть потребностей пирамиды Маслоу, связанную с групповой безопасностью.

Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу и включают в себя так же ту часть потребностей признания и самоутверждения, которая связана со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию и т.п.

Эти группы потребностей также расположены в иерархическом порядке. Однако иерархия по теории Маслоу допускает движение от потребности только снизу вверх (удовлетворил потребность нижнего уровня, перешел на более высокий), в то время как у Альдерфера допускается движение в обе стороны. Наверх, если удовлетворены потребности низшей группы, и вниз, если не получается удовлетворить потребности более высокой группы. При этом подчеркивается, что неудача в удовлетворении потребности более высокого уровня вызывает усиление насущности потребности более низкого, и внимание человека на какое-то время полностью переключается на нее.

Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает новые возможности в мотивационном воздействии на персонал. Например, если организации не хватает возможностей для удовлетворения посредством стимулов потребностей работников более высокого уровня, менеджер имеет перспективу найти другие эффективные стимулы, соотносящиеся с более низким уровнем потребностей работников, и предложить им эти стимулы, расширив потенциал мотивирования данной группы работников.

# 2.3. Теория приобретенных потребностей Д. МакКелланда

Широко распространенная теория МакКелланда связана с описанием влияния на поведение человека выделяемых им, из всего многообразия потребностей, трех потребностей: потребности соучастия, достижения и властвования. В соответствии с идеями МакКелланда, если эти три специфические потребности в достаточной мере присутствуют у человека (а они присутствуют у большинства людей), то они оказывают заметное воздействие на его деятельность, заставляют прилагать усилия и осуществлять действия, направленные на их удовлетворение.

При этом подчеркивается, что данные потребности не врожденные, а могут приобретаться в процессе обучения, под влиянием опыта и конкретных жизненных обстоятельств.

Потребность достижения проявляется в стремлении человека достичь стоящих перед ним целей, причем сделать это более эффективными способами, чем ему это удавалось ранее. Люди с высоким уровнем потребности достижения предпочитают самостоятельно ставить свои цели. Они склонны принимать достаточно умеренные по уровню риска решения и ожидают немедленной отдачи, обратной связи от осуществленных действий. При этом таким людям трудно дается такая работа, у которой нет ясного и ощутимого результата, наступающего достаточно быстро. Важно отметить, что качество их результатов и качество их трудовой деятельности не обязательно являются наивысшими, так стремление к собственно достижению способствует игнорированию характеристик достигнутого. Люди с данной потребностью много и охотно работают, но не любят делиться работой с другими. Совместно достигнутый результат удовлетворяет их гораздо меньше.

Стремление к достижению, в принципе, способствует успешности людей в решении стоящих перед ними трудовых задач и активизирует их деятельность. Успешный предприниматель должен иметь развитую потребность достижения. Однако часто именно люди с очень высокой потребностью достижения не могут достичь высших уровней в организационной иерархии, так как там от них требуется принятие более рискованных решений, постановка более высоких целей, чем они могут позволить себе. Поэтому если человек работает в большой организации, очень развитая потребность достижения может создавать определенные неудобства и ему, и коллегам.

Потребность соучастия проявляется в стремлении наладить личностные взаимоотношения в рамках коллектива и почувствовать себя включенным в процесс общего дела. Люди с высокой потребностью соучастия обычно коммуникабельны, стремятся получить одобрение и поддержку от коллектива, обеспокоены общественным мнением. Они предпочитают работать в составе групп, а не индивидуально. Для них важен вопрос о значимости их личного вклада, вклада их группы в общие достижения организации.

Потребность властихарактеризуется желанием человека контролировать процессы самого разного свойства, которые протекают в его окружении. Основным направлением ее проявления выступает стремление контролировать действия и деятельность людей, оказывать влияние на их поведение, брать на себя ответственность за определение направления их деятельности.

Лица с развитой потребностью властвования могут быть разделены на взаимоисключающую пару групп. Первую группу составят те, кто стремится к властвованию ради собственно процесса контролирования людей, кого во власти прежде всего привлекает возможность командовать другими людьми. Интересы и цели организации для таких людей могут отойти на второй план, так как они сконцентрируют внимание именно на своей руководящей позиции в организации, будут стремиться подчеркнуть и укрепить ее, демонстрировать силу. К другой группе относятся те лица, которые стремятся к достижению властных полномочий ради того, чтобы добиваться с помощью этих полномочий решения задач, стоящих перед группой, коллективом, организацией. Эти люди удовлетворяют свою потребность власти тем, что определяют цели, ставят задачи для коллектива, но при этом не отрицают своего личного участия в процессе их решения. При этом таким людям свойственно интересоваться возможностями мотивирования других людей. То есть потребность власти для них – это не самоутверждение, удовлетворение тщеславия, а стремление к выполнению ответственной руководящей работы, связанной с решение задач коллектива, организации.

МакКелланд считает, что для успеха менеджера из перечисленных потребностей наиболее важен уровень развития потребности властвования второго типа.

# 3. Теории мотивационного процесса

# 3.1. Теория ожидания

Поведение человека в рамках данной теории представляется как процесс выбора из двух или множества альтернатив. От того, чему человек отдаст предпочтение, и зависит картина его действий. Теория ожидания разработана для того, чтобы объяснить, как человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими альтернативами, и насколько он способен добиваться результатов в соответствии с этим выбором. В обобщенном виде теорию ожидания можно представить как учение, указывающее на зависимость мотивов (помимо потребностей) от двух следующих факторов: как много человек хотел бы получить (как он оценивает те результаты, что хотел бы получить) и насколько реально для него этих результатов достигнуть, в частности, какие усилия он готов затратить для этого.

Процесс мотивации по данной теории складывается как бы из трех частей: валентность, ожидания и результат, взаимодействие которых анализируется.

Результат в теории ожидания рассматривается на двух уровнях. Результатыпервого уровня – это собственно результаты выполнения работы, осуществления действий. Как правило, состоят в качестве и количестве произведенного продукта. Результатывторого уровня – это возможные последствия, которые деятельность повлечет для человека: это поощрение или наказание, которые представляют собой реакцию руководства на результаты первого уровня.

Валентность отражает то, в какой степени для человека желателен или приемлем каждый конкретный результат из множества возможных на первом и на втором уровнях, то есть это значение (его возможно условно представить в форме числа) отражает как бы приоритетность для человека того или иного результата, и сопровождает каждый результат. Если результат ценится человеком, валентность положительна, причем абсолютный размер числа прямо пропорционален ценности; когда результат отвергается, валентность отрицательна; когда результат безразличен, игнорируется, то валентность равна нулю.

Категория валентности одного и того же результата очень различна у разных людей. Кроме того, для получения положительной валентности общего результата, состоящего из ряда более мелких результатов, не обязательно, чтобы она была положительной по каждому из них. Высокая положительная валентность одних результатов может перекрывать отрицательную валентность других, и общий результат будет иметь положительную валентность.

Ожидание отражает представление человека о том, в какой мере его действия приведут к достижению определенного результата. Обычно степень ожидания результата действия основана на прямом опыте, анализе сходных ситуаций, от самооценки, способности оценить обстановку. Числовая интерпретация категории ожидания варьируется в диапазоне от нуля до единицы. Если человек считает, что результаты ни в чем не зависят от его действий, ожидание равно нулю; если он считает, что результаты полностью зависят от его действий и только от них, ожидание равно единице.

Процесс мотивации выглядит следующим образом (см.приложение).

Прилагая некоторые усилия для устранения возникшей потребности, человек формирует для себя ожидания результатов первого уровня, и способен корректировать свои усилия согласно этим ожиданиям. Достигнутый результат первого уровня оценивается через валентность: если она отрицательна, происходит возврат назад, приложение иных усилий, поиск иного пути достижения результата первого уровня; если она положительна, формируются ожидания результатов второго уровня. Появление результатов второго уровня вызывает их оценку через валентность с точки зрения того, насколько они могут удовлетворить потребность. Если они могут удовлетворить ее, то она удовлетворяется и процесс завешен; если не могут, то снова прилагаются усилия, процесс возобновляется.

 **3.2. Теория постановки целей**

Теория постановки целей исходит из того, что поведение человека определяется той целью, которую он ставит перед собой, так как в сущности ради ее достижения он и осуществляет свои действия. При этом предполагается, что постановка целей – это сознательный процесс.

В общем базисная модель, описывающая поведение человека в процессе постановки целей, выглядит следующим образом. Человек осознает и оценивает события, окружающую обстановку, возникающие потребности; на основании этого он сознательно определяет для себя ряд целей, к достижению которых намерен стремиться, и, исходя из поставленных целей, выполняет работу, осуществляет определенные действия. Достигнув цели (результата), он получает удовлетворение потребностей.

Между характеристиками целей и характеристиками исполнения работы просматривается достаточно определенная зависимость. Теория постановки целей полагает что уровень исполнения работы может зависеть от следующих четырех характеристик целей.

Сложность цели отражает степень профессионального мастерства, квалификации, уровень затраты усилий, необходимых для ее достижения. Существуют непосредственная связь между сложностью цели и выполнением работы. Обычно более сложные цели приносят в относительном выражении более значительные результаты. Исключение составляет случай, когда цели непомерно завышены, достижение которых данным работником нереально. Повышение целей может вызвать и рост активности труда, и его результатов, но лишь до того момента, пока они остаются реально достижимыми.

Специфичность отражает качественную ясность цели, то есть то, насколько определенно она задана. Опыт показывает, что четкие и конкретные цели приводят к лучшим результатам, чем цели широкого смысла, но с расплывчатыми границами и содержанием.

Приемлемость цели отражает степень, в которой человек воспринимает эту цель как свою собственную, при том, что цель сформулирована не им самим (руководством). Человек может не принимать внешние цели, если выгода от их достижения неочевидна.

Приверженность человека цели отражает, какого уровня (сколько) усилия человек реально готов затратить для ее достижения, и насколько настойчивым он будет. Эта характеристика цели играет важную роль на этапе осуществления действий по ее достижению. Если реальные трудности по ее достижению будут существенно отличаться от того, какими они представлялись на стадии постановки цели, то именно от уровня приверженности зависит, не разочаруется ли человек в цели.

Последним шагом процесса мотивации признается достижение цели и удовлетворенность работника результатом (использованным для устранения потребности). Значение этого шага состоит также в том, что он не только завершает цепочку процесса мотивации, но и является исходным для осуществления следующего цикла мотивации.

В теории констатируется, что удовлетворенность или же неудовлетворенность достигнутой целью определяется двумя процессами: внутренним и внешним. Внутренние процессы в основном связаны с тем, как человек субъективно оценивает полученный им результат с точки зрения соответствия его поставленной цели. Внешние процессы, влияющие на удовлетворенность, это реакции на полученный работником результат со стороны окружения (руководства, коллектива).

В практической реализации у теории постановки целей просматривается ряд сложностей:

* она не обладает унифицированностью для всех людей, так как у разных людей существует различная сила целевой ориентации, своя степень целенаправленности;
* нет однозначного определения того, кто и как должен ставить, формулировать цели: должны ли они быть заданы руководством, или же они должны определяться теми, кто достигает их.

# 3.3. Теория равенства

Одним из постоянных стремлений людей является желание получать справедливую оценку своим действиям. При этом справедливость связывается с равенством, оценивается в сравнении с оценками, которые получают действия других. Если человек считает, что руководство компании относится к нему так же, как и к другим, без дискриминации, адекватно вознаграждает трудовую деятельность и оценивает ее по тем же критериям, что и деятельность других, то он ощущает удовлетворение от работы. Естественно, это сказывается и на уровне трудовой активности.

Влияние данного момента во взаимоотношениях организации, коллектива и работника лежит в основе одной из теорий мотивационного процесса – теории равенства.

Теория равенства исходит из того, что в процессе сравнения, хотя и используется объективная информация, например, величина заработной платы, сравнение осуществляется человеком на основе его субъективного восприятия и своих действий, и действий тех людей, с которыми он проводит сравнение.

Человек определяет на основе субъективных критериев:

1) значимость для себя всех форм полученного поощрения

2) значимость, величину тех издержек, которые он, опять-таки по его мнению, понес при осуществлении трудовой деятельности. Аналогично по своим критериям он оценивает

3) поощрение

4) издержки тех лиц, с которыми он сравнивает себя. Сопоставляя эти четыре показателя, он приходит к выводам относительно справедливости распределения нагрузок и поощрений в организации.

Следует особо подчеркнуть, что здесь не имеется в виду фактическое, реальное равенство, например, сумм денежных вознаграждений работников, или объемов их обязанностей. Имеется в виду, распределены ли справедливо, то есть равномерно, соответственно усилиям, обязанности и поощрения с субъективной точки зрения работников. Не столь важно реальное равенство, важно, ощущают ли его наличие работники. В связи с этим применяются некоторые методы, способные искусственно сформировать ощущение равенства у людей.

Встает вопрос, что будет делать работник, если считает, что неравенство имеет место? В управленческой практике есть мнение, что неравенство толкает людей на увеличение активности труда и рост результатов, а состояние равного распределения сокращает мотивацию. Это верно не во всех случаях. Например, равенство плохо тогда, когда общий уровень активности, исполнения трудовых действий низкий; оно будет провоцировать сохранение этого уровня. Когда же общий уровень высокий, субъективное осознание работниками равенства может поддерживать его.

Есть несколько вариантов реакции работника на ощущение им неравенства:

* Работник может попытаться добиваться справедливого распределения поощрений усилением своей трудовой активности. Однако в этом случае он неизбежно почувствует, что вместе с ростом поощрения растут и его издержки, в размерах, которые с его точки зрения издержкам других не соответствуют.
* Работник может потерять мотивацию, считая, что его труд поощряют и оценивают неравно и несправедливо. Это может привести к решению сократить прилагаемые усилия, что приведет к снижению эффективности и качества труда, сокращению трудовой активности. Теряется стремление к созидательным, с точки зрения целей организации, действиям. Неравенство в данном случае приводит к выраженным отрицательным последствиям.
* Работник может предпринять попытку увеличить поощрения, то есть начать добиваться роста заработной платы и требовать иных дополнительных стимулов, в том числе и нематериального характера, для поддержания трудовой деятельности на текущем уровне.
* Работник может произвести переоценку своих возможностей, решить, что завышал оценку своих способностей. При этом понизится уровень самооценки, уверенности в себе.
* Может быть предпринята довольно оригинальная попытка воздействовать на поощрения и нагрузки тех лиц, с которыми сравнивает себя работник. Доступными ему способами влияния он может пытаться заставить этих лиц увеличить усилия, затраты, или добиваться сокращения их поощрений.
* Работник может изменить для себя объект сравнения, решив, что лицо или несколько лиц, с которыми он сравнивается, находятся в особых условиях (личные связи и т.п.).

#

# Глава II

# 1. Анализ мотивационных процессов на предприятии

## 1.1. Краткая характеристика предприятия

Предприятие, которое будет рассматриваться в данной работе, и на основании деятельности которой будет проводиться дальнейший анализ, является **Гостиница "Октябрьская**.

Место, где расположена **Гостиница "Октябрьская"**, вошло в историю Петербурга еще с середины XVIII века, когда здесь разместился царский зверинец «Слоновый двор». Строительство железной дороги между Москвой и Петербургом и возведение Николаевского вокзала стало толчком для образования большой привокзальной площади. Ее план был “Высочайше утвержден” в феврале 1845 года. Николай I потребовал, «чтобы сторона, противоположная станции С.-Петербурго-Московской железной дороги, в здешней столице была застроена приличными сооружениями».Здание «Октябрьской» изначально предназначалось под гостиницу и было спроектировано архитектором А. П. Гемилианом. Газеты того времени подробно освещали стройку: «Здание это огромно, говорят, в нем будет от 100 до 150 различных помещений для приезжающих. Осматривая комнаты, еще неотделанные, можно с уверенностью сказать, что гостиница эта будет великолепная».Отель был напичкан техническими новинками того времени: номера отапливались пневмоническими печами, для очистки воздуха в них были установлены вентиляторы, коридоры оборудованы разговорными трубами. Гостиница была наречена «Знаменской» и открыта в декабре 1851 года, через полтора года после того, как по первой российской железной дороге было налажено регулярное сообщение. Во второй половине XIX века она неоднократно перестраивалась, меняла владельцев и названия. Из «Знаменской» гостиница превратилась в «Северную», а затем в «Большую Северную».

В начале XX века отель приобретает особую респектабельность. Здание украсил купол с рестораном внутри. На фасаде появился лифт с электродвигателем. К услугам постояльцев был собственный пароконный омнибус. В гостинице насчитывалось уже более двухсот номеров. Количество ванных комнат достигало 23. Во многие номера были проведены городские телефоны. Ресторан – один из самых больших в городе – вмещал до 500 человек. Помещения гостиницы были обставлены изысканной мебелью и устланы коврами. Все это великолепие исчезло во время октябрьского переворота. После революции здание было передано правлению железной дороги. Только в 1930-м гостиница открылась вновь – уже под нынешним названием.

Сегодня «Октябрьская» - это элегантная и комфортабельная гостиница с широким спектром услуг, обновленным номерным фондом и высоким уровнем обслуживания. Установленная ценовая политика позволяет удовлетворить спрос на доступное размещение в центре города. Гостиница представлена двумя корпусами Октябрьским – 373 номера и Лиговским – 111 номеров. К вашим услугам комфортабельные номера на одного, двух или трех человек, а также апартаменты категории люкс, отвечающие высоким современным требованиям. Номера всех категорий оснащены телефоном, холодильником, спутниковым телевидением, есть выход в Интернет. Гостей приятно удивит площадь комнат. Высокие потолки исторического здания и большие окна создают атмосферу простора и комфорта. В распоряжении постояльцев - новый роскошный [ресторан](http://www.oktober-hotel.spb.ru/rus/restaurants.asp), где сервируется шведский стол для завтраков, по желанию организуется групповое питание (обеды, ужины) и устраиваются банкеты. В уютных кафе - разнообразные холодные и горячие закуски, коктейли, освежающие напитки и оригинальные десерты. К услугам деловых людей - бизнес-центр, оборудованный компьютерами, ксероксом, факсом. Для удобства клиентов работают газетный и сувенирные киоски, пункт обмена валюты, банкомат, бюро экскурсионного обслуживания, салон красоты и многое другое. Ежегодно в гостинице размещаются участники крупных выставок и конгрессов, творческие коллективы, представители политики и делового мира, журналисты. Постоянные гости с восхищением отмечают, как с каждым новым их визитом преображается гостиница, и приветствуют выбранный курс. Необыкновенные творческие решения и современные технологии, применяемые при реконструкции интерьеров, позволяют приближаться к уровню мировых стандартов. В настоящий момент ведутся работы по совершенствованию системы звукоизоляции и вентиляции номеров, вводится блок центрального кондиционирования, устанавливаются стеклопакеты. Вас встречает обновленная лестница, панорамный лифт и стилизованный водопад.

## 1.2. Анализ мотивационных процессов на предприятии

Каждый работник гостиницы «Октябрьская» имеет собственную систему ценностей, определяющую уникальный набор и соотношение мотивирующих факторов. Поэтому система мотивации в гостинице «Октябрьская» должна предоставлять работникам максимально широкий и гибкий выбор мотивирующих средств, в рамках которых каждый работник выбирает себе то, что для него обладает наивысшей ценностью.

Проблема мотивирования труда является одной из самых острых проблем, стоящих перед гостиницей «Октябрьская».

Как правило, руководители рассматривают систему мотивации как инструмент, базирующийся на персональных выплатах работнику.

В «Октябрьской» система мотивации неотделима от системы начисления фонда оплаты труда, один из лучших вариантов которой может быть.

Согласно принятым системам мотивации работник получает:

- базовую заработную плату в зависимости от иерархического уровня управления;

- премии и бонусы по результатам деятельности подразделения за отчетный период;

- премии и бонусы по результатам личной деятельности работника (личные бонусы и доплаты за исполнение проектов, комиссионные, поддержка обучающихся, и т.д.);

- премии и бонусы по результатам деятельности организации в целом (годовые бонусы).

Такая мотивации достаточно эффективна в силу низкого уровня жизни, и, для большинства предприятий, сохраняет свою актуальность. Тем не менее, на рынке, несмотря на внешнюю логичность и взвешенность она постепенно теряет свою эффективность.

Связано это со следующими факторами:

Во-первых, при регулярной выплате бонусов, комиссионных и премий, ценность и мотивирующее воздействие резко снижается – работник привыкает к ним, расценивает их как форму заработной платы, и любое снижение таких, по сути дополнительных, выплат воспринимается как унижение со стороны работодателя.

Во-вторых, начальное мотивирующее воздействие переменной части оплаты труда, как правило, мотивирует творческое начало работника. Но, на практике, активное творчество работодателем практически никогда не требуется. Творчество воспринимается как досадное недоразумение, мешающее текущей регулярной работе. Творчество, с точки зрения современного российского собственника-менеджера, может проявлять либо сам собственник, либо высший руководитель, ибо они и только они «лучше знают и несут ответственность». Возникает конфликт на базе взаимного непонимания, мотивирующее воздействие компенсируется негативным отношением к творческим порывам.

Снижение эффективности мотивационных схем вынуждает работодателя искать новые методы мотивирования персонала. При этом, как правило, моральные «мотиваторы» не принимаются в расчет, поскольку не вполне понятно – для чего их применять.

Единственным моральным методом мотивации, традиционно применяемым, является метод личного общения.

Моральные поощрения в 85% случаев сводятся к личной похвале и в 10% случаев – к похвале (грамоте, благодарности и проч.) перед лицом коллег. Опять-таки проценты указаны исходя из выборки, которая не может считаться репрезентативной. Таким образом основной моральный фактор – личное общение.

Мотивирующих факторов в данном случае несколько (список может быть продолжен):

- фактор внимания и защиты со стороны высшего руководителя - есть с кем пообщаться, есть на ком проверить свои идеи, есть кому «поплакаться в жилетку» и попросить защиты;

- фактор «своего парня» - с таким руководителем хочется работать, его хочется поддержать и неприлично обманывать;

- фактор сопричастности – близость к центру принятия решений, опережающая информация и обладание конфиденциальной информацией существенно поднимают статус работника;

- фактор влияния – близкие контакты с центром принятия решений провоцируют «синдром советника», при котором работник стремится оказать эмоциональное либо интеллектуальное воздействие на принимаемые решения. Если такое удается, работник начинает влиять на руководителя в целях укрепления своего статуса, придавая себе вес как лидеру неформальной группы, возможно даже еще не сформированной.

В общем, традиции морального стимулирования, метко отражены термином «доступ к телу». Как показано выше, такие методы мотивации несут в себе серьезную угрозу бизнесу, поскольку влияние работников на руководителя не связано с эффективностью бизнес-системы в целом, а лишь отражают стремление тех или иных специалистов упрочить свой статус на предприятии.

Похвала перед лицом коллег – иначе говоря, призыв к общественному признанию заслуг работника, начинает пользоваться все большей популярностью отечественных менеджеров. Это связано с тем, что такой вид поощрения несет в себе несколько факторов, которые могут быть использованы в управлении:

Фактор статуса – если работника публично похвалили, то значит, что этот работник как бы становится ближе к руководителю, получает моральное право на некую лидирующую позицию;

Фактор команды – тот, кого поощрили публично, начинает себя чувствовать членом «команды», у него появляется чувство ответственности за общий результат;

Фактор выделения – похвалив кого-либо, руководитель разрушает неформальные связи такого работника, особенно, если работник был выделен на фоне негативного отношения к остальным членам группы;

Фактор целеполагания – публичная похвала, фактически, является отражением целей руководителя, показывает работникам «линию партии и правительства».

## 1.3. Выводы по анализу мотивационных процессов на предприятии

На основе опроса работников «Октябрьской» были выяснено следующее:

• 59% работающих на предприятии, средне удовлетворены размером заработной платы, 15% - полностью неудовлетворенны, и 26% - полностью удовлетворены своим заработком.

• 56% сотрудников не видят перспективы роста в данной организации;

• 64% опрашиваемых сказали, что их удовлетворяет взаимоотношение с непосредственным руководителем;

• 42% работников отметили недостаток информации о целях и задачах предприятия;

• 69% опрошенных работников удовлетворяет коэффициент важности ответственности выполняемой работы;

• многие неуверенны в завтрашнем дне;

• 90% отметили среднюю удовлетворенность в возможности выполнять работу, которая была бы уважаема широким кругом людей;

• 89% полностью удовлетворены взаимоотношениями с коллегами по работе;

• больше половины опрошенных не удовлетворяет возможность проявления самостоятельности и инициативы в работе. Остальную же часть удовлетворяет;

• большинство опрошенных не устраивает соответствии работы с их способностями;

• 57% не считает работу средством достижения успеха в жизни.

На основе вышеуказанных показателей, были сделаны выводы:

• для повышения показателя удовлетворенности в своей заработной плате, нужно повысить материальное стимулирование работников, следует наладить систему премий и бонусов, так как поднятие заработной платы приведет к большим затратам предприятия;

• для обеспечения видимости сотрудникам перспективы профессионального и служебного роста, во-первых, руководство должно быть заинтересованно в росте сотрудников. Во-вторых, поручать работникам более сложные работы и делегировать работникам большую ответственность за выполнение этих работ. Так же руководству следует всячески поощрять инициативу молодых работников – это может принести новые идеи;

• если предприятие будет развиваться и будет увеличиваться численность персонала, то возникнут сложности во взаимоотношении с непосредственным руководителем;

• уверенность в завтрашнем дне скорее связана с нестабильностью Российского рынка, нежели с конкретной организацией;

• низкая оценка возможности выполнения работы, которая будет рассматриваться широким кругом людей, связана с интенсивным развитием организации, в связи, с чем необходима реорганизация организации работ, на которую уходит много сил;

• чтобы показатель взаимоотношения между сотрудниками оставался на данном уровне необходимо продолжать поддерживать те же отношения;

• для полной удовлетворенности сотрудников в возможности проявления самостоятельности и инициативы в работе, непосредственным руководителям работников следует выявить людей с низким уровнем удовлетворенности и по возможности предоставить большую инициативу в выполняемой ими работы;

• для повышения соответствия работы способностям персонала, руководству следует выявить способности и действовать в соответствии с полученной информацией;

• низкая удовлетворенность в показателе «работа как средство достижения успеха жизни» связана не только с предприятием, но и с невысоким уровнем жизни в России.

# Заключение

Активизация деятельности персонала фирмы, подразумевающая развитие в ней компонентов усилия, старания, настойчивости и инициативы, является главной составляющей частью функций менеджера по управлению персоналом. Вопрос об активизации деятельности тесно связан с вопросом об оценке и повышении уровня ее эффективности, конкретных результатов труда.

Менеджеры воплощают свои решения на практике с помощью доступных человеческих ресурсов, персонала фирмы, применяя к людям основные принципы мотивации, выступающие в качестве рычага побуждения себя и других к трудовой деятельности для достижения как личных целей, так и целей организации.

Руководители всегда сознавали, что необходимо стимулировать персонал к работе на организацию. Однако очень многие полагали, что для этого достаточно обычного материального вознаграждения. Современные теории активизации трудовой деятельности персонала и их применение на практике доказывают, что далеко не всегда одними материальными стимулами можно побудить человека трудиться усерднее.

Эффективного управления деятельностью подчиненных нереально добиться без изучения менеджером проблем мотивации людей, общетеоретических сведений о мотивационном подходе в управлении и способов реализации этого подхода на практике, опыта такой реализации у других менеджеров. Овладение основами мотивационного подхода управления предусматривает изучение существующих теорий содержания и процесса мотивации, принципов применения механизмов наказания персонала, концепции мотивации труда и др.

За годы управленческой практики в различных странах мира накоплен обширный арсенал неоднократно доказывавших свою эффективность методов активизации деятельности, основанных на использовании материальных и нематериальных стимулов (поощрений), а также и наказаний. Сложная, творческая задача менеджера состоит в детальном изучении потребностей, ценностей, интересов, приоритетов своих подчиненных, и в формировании на их основе из известных методов активизации деятельности персонала собственной стратегии в данной области. При этом никто не ограничивает менеджера в творческой разработке новых методов, исходя из ресурсов организации и потребностей сотрудников.

Часть методов, походов и оценок, выработанных зарубежными практиками, не учитывают формировавшийся в течение десятилетий под влиянием социалистической действительности менталитет российского работника, все еще нередко накладывающий отпечаток на его трудовую деятельность. В силу этого у российского менеджера появляется задача адаптации зарубежных составляющих мотивационного подхода в управлении и методов активизации к условиям нашей страны.

Если хорошо понимать, что движет работниками, что побуждает их к трудовым действиям, к чему они стремятся, выполняя определенную работу, можно правильно, то есть индивидуально, с ориентацией на личностные особенности подчиненных, сформировать стратегию активизации деятельности персонала данной фирмы.

Эта стратегия поможет менеджеру таким образом построить управление персоналом фирмы, что люди будут сами активно стремиться выполнить свою работу наилучшим образом и наиболее результативно с точки зрения достижения организацией своих целей.

# Список использованной литературы

1. Агапцов С. А, Мордвинцев А. И., Фомин П.А. Мотивация труда как фактор повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия. М. 2005.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. «Менеджмент»: учебник для ВУЗов ⎯ Москва, Издательство «Градарики», 2007..
3. Дряхлов Николай, Куприянов Евгений. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США. –– ITEM - технологии корпоративного управления. М.: 2006.
4. Максимцев М.М., Игнатьева Л.В., Комаров М.А. «Курс менеджмента»: учебник для ВУЗов ⎯ Москва, Издательство «Инфра-М», 2008.
5. Мейланд Я., Уилсон П. «Руководство по управлению трудовым коллективом»: пер. с английского ⎯ Москва, Издательство «Юнити»,
6. Маслоу Абрахам. Мотивация и личность / А. Маслоу; Пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина и др .— 3-е изд. — СПб..: Питер, 2006.
7. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Перевод с англ. – М.: Дело, 2006.
8. Русинов Ф.М., Разу М.Л. «Современный российский менеджмент»: учебник ⎯ Москва, Издательство «ФБК-Пресс», 2005.
9. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. «Менеджмент организации»: учебное пособие – М., Издательство «Инфра-М», 2007.
10. <http://www.oktober-hotel.spb.ru/>
11. <http://www.ubo.ru/articles/?cat=107>

 Приложение 1

**Активность трудовой деятельности**

**Эффективность трудовой деятельности**

##  Зависимость активности трудовой деятельности и ее

 эффективности

#### Первый этап

Возникновение потребностей

(постановка задачи)

#### Второй этап

Поиск путей устранения потребностей

#### Третий этап

Определение набора и направления необходимых действий (возникают мотивы)

#### Пятый этап

Получение вознаграждения

(достижение иного желаемого результата)

#### Шестой этап

Устранение потребностей

(решение задачи)

## . Схема мотивационного процесса

#### Четвертый этап

Осуществление действий

**НОВЫЕ ПОТРЕБНОСТИ, НОВЫЕ ЗАДАЧИ**

**1.** Физиологические потребности

**2.** Потребности в безопасности и стабильности

**3.** Потребности в причастности, в принадлежности к коллективу, обществу

**4.** Потребности в самоутверждении, уважении, признании достижений окружающими

**5.** Потребности самовыражения, реализации потенциала, творческие

***Врожденные, первичные потребности***

## Иерархия потребностей согласно теории А. Маслоу

***Приобретенные с опытом, вторичные потребности***

**ПОТРЕБНОСТЬ**

(создавшая мотив к трудовой деятельности)

**УСИЛИЯ**

(прилагаемые в процессе трудовой деятельности)

##### РЕЗУЛЬТАТ

*первого уровня*

(произведенный продукт)

##### РЕЗУЛЬТАТ

*второго уровня*

(поощрения)

Валентность

результата

Валентность

результата

Ожидание результата

первого уровня

Ожидание результата

второго уровня

##  Мотивационный процесс согласно теории ожидания