**Министерство образования и науки Российской Федерации**

**Федеральное агентство по образованию**

**Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования**

**Поволжская государственная социально-гуманитарная академия**

**Кафедра социального менеджмента и управления образованием**

Курсовая работа

**Мотивация как функция менеджмента**

по дисциплине «Менеджмент организации»

**Выполнила студентка**

**Руководитель**

**Самара 2009**

**Содержание**

Введение

Глава 1. Теоретические основы мотивации как функции управления

1.1 Понятие, виды и методы управленческой мотивации

1.2 Анализ современных теорий мотивации

1.3 Основные причины в расхождении целей и методов управления мотивации в организации с позиции сотрудника

Глава 2. Анализ деятельности ОАО «Уралсвязьинформ»

2.1 Анализ реализации функции мотивации на примере ОАО «Уралсвязьинформ»

2.2 Разработка рекомендаций по реализации функции мотивации для ОАО «Уралсвязьинформ»

Заключение

Список литературы

**Введение**

Одной из главных целей любого человека является цель найти работу, чтобы обеспечивать свое существование, реализовать свои способности и применять полученные в процессе обучения знания. Все мы стремимся найти такую работу, которая удовлетворяла бы наши потребности. Однако потребности у всех совершенно разные. Для кого-то главным аргументом при выборе должности является высокая заработная плата, для кого-то хороший рабочий коллектив и приятная рабочая обстановка, для кого-то просто интересная работа. Одни люди выполняют легкую работу, оставаясь при этом недовольными, другие – тяжелую, однако она приносит им сплошное удовольствие! Возникает вопрос: что вызывает потребность и желание работать? Подобный вопрос всегда возникает, когда происходит процесс управления человеком. Желание человека работать и хорошо выполнять наложенные на него обязанности является ключевым моментом в обеспечении успеха деятельность любой организации. Так, даже при наличии отличной стратегии, четко разработанного плана, новейших технологий, функционирование организации не будет эффективным, если сотрудники не будут работать должным образом, не будут стремиться как можно быстрее и эффективнее достигнуть цели организации. Заставить человека силой выполнять рутинную, пусть и легкую, неинтересную для него работу можно, однако качество выполненной работы будет далеко не самым высоким. Но, зная, что будет двигать человеком, что будет побуждать его выполнять свои обязанности, можно легко построить управление человеком так, чтобы его деятельность приносила как можно больше пользы и положительного эффекта, чтобы работа приносила человеку удовольствие и радость. Другими словами, работников необходимо мотивировать. Мотивация выступает одной из важнейших функций организации. Без этой функции деятельность организации просто не может достигнуть положительного эффекта. Любая фирма нацелена в первую очередь на развитие, а развитие ей могут обеспечить только ее работники, люди, которые трудятся на достижение целей фирмы, в которой они работают. Следовательно, важно обеспечить членов организации всеми необходимыми условиями для их эффективной деятельности. Другими словами, их необходимо мотивировать.

Проблема: недостаточная разработанность системы мотивирования сотрудников препятствует успешной деятельности компании.

Проблема ясно указывает на то, что в любой организации необходимо разработать и реализовать функцию мотивации. Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Для этого нужно выяснить, какими мотивами руководствуются работники организации. Считалось, что мотивация в основном заключается в соответствующих вознаграждениях в обмен на прилагаемые усилия. Однако, это мнение ошибочно. Мотивация является результатом сложной совокупности потребностей. Данная проблема довольно широко освещена в научной литературе, что позволяет как можно глубже вникнуть в данный вопрос.

Цель: разработать ряд рекомендаций эффективного мотивирования сотрудников для предприятия, предоставляющего услуги сотовой связи, для предотвращения текучести кадров.

Задачи:

- изучить общие теоретические аспекты мотивации как функции управления

- изучить теоретические подходы к разработке системы мотивации;

- проанализировать систему мотивирования в ОАО «Уралсвязьинформ»;

- разработать систему рекомендаций по реализации функции управления для ОАО «Уралсвязьинформ»;

Решаю поэтапно поставленные задачи, мы приблизимся к намеченной цели. Изучив соответствующую литературу, исследовав методы мотивации, мы выберем самые эффективные, которые позволят фирме работать успешно.

**Глава 1. Теоретические основы мотивации как функции управления**

**1.1 Понятие, виды и методы управленческой мотивации**

Термин «мотивация» происходит от французского «мотив», что в переводе означает: побудительная причина, повод к тому или иному действию. Мотивы бывают внутренними, порожденными определенным отношением человека к своей деятельности, и внешними, связанными с воздействием на него определенных факторов, существующих независимо от него и приводящихся в действие другими людьми и обстоятельствами. Внешние мотивы называются стимулами («стимул» - заостренная палка, которой в древности погоняли животных). Стимулы могут быть материальными или нематериальными. В узком смысле слова «мотивированная деятельность» - это свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение целей, реализацию интересов. В мотивированной деятельности работник сам определяет меру действий в зависимости от внутренних побуждений и условий внешней среды.

Мотивы к труду с определенной степенью условности делятся на духовные и биологические.

К духовным мотивам относятся:

1. Стадность (потребность быть в коллективе). Данный мотив особенно характерен для восточного стиля управления персоналом: групповая мораль, отсутствие индивидуального соревнования, корпоративная культура и т. д. Для работников бывшего СССР данный мотив до сих пор является существенным фактором в выборе места работы и ценностных ориентаций.
2. Мотив самоутверждения, характерен для значительного числа работников, преимущественно молодого и зрелого возраста. По Герцбергу, он является собственно мотивирующим фактором сотрудников высокой квалификации.
3. Мотив самостоятельности присущ работникам с «хозяйской» мотивацией, которые готовы жертвовать стабильностью, а иногода и более высокими заработками взамен установки «быть хозяином и самостоятельно вести свой бизнес».
4. Мотив стабильности – предпочтение отдается надежности бытия и деятельности. В силу различных причин (исторических, этнических и т. д.) доля россиян, ориентирующихся на надежность и стабильность, существенно выше доли тех, кто предпочитает риск и предпринимательство. Именно в этом – многие причины затянувшегося перехода к рыночной экономике.
5. Мотив приобретения нового (знаний, вещей и т. д.). На этом мотиве построена система создания материально-вещественного мира в экономически развитых странах.
6. Мотив справедливости. Несоблюдение справедливости ведет к демотивации работников.
7. Мотив состязательности – один из сильнейших мотивов, действующих во все времена. При организации соревнований важно учитывать следующие принципы:
8. Дифференциация соревнующихся по группам, близким по условиям, характеру производства и т.д.;
9. Одинаковая система показателей;
10. Определение занятых мест всех соревнующихся;
11. Строго дифференцированное поощрение победителей;
12. При занятии призовых мест заработанная плата должна увеличиваться не менее чем на треть.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения целей организации и личных целей. [1:111]

Потребности создают побуждения, нацеленные на получение вознаграждения, в чем и заключен основа мотивации. На рис.1 приведена модель мотивации поведения через потребности и их удовлетворение.

Потребности

Побуждения (мотивы)

Поведение (действие)

Цель

1. Удовлетворение
2. Частичное удовлетворение
3. Отсутствие удовлетворения

Результаты действий по удовлетворению потребностей

Рис.1 Модель мотивации поведения через потребности и их удовлетворение.

Получаемое в результате удовлетворения потребности вознаграждение подразделяется на внутреннее и внешнее.

Внутреннее вознаграждение – это удовлетворение, которое человек получает в процессе выполнения определённого действия. Так, выполнение сложного поручения вызывает приятное чувство выполнения цели, устранение проблемы, вызывающей сильное беспокойство у других людей, может быть воспринято индивидом как исполнение собственной миссии.

Внешнее вознаграждение – это выгоды, предоставляемые индивиду менеджером. Они включают в себя продвижение по службе, увеличение заработанной платы. Такое вознаграждение приходит из вне как результат удовлетворения чьих-то потребностей.

Чем большее число разнообразных потребностей реализует человек посредством труда, чем разнообразнее доступные для него блага, а также чем меньшую цену по сравнению с другими видами деятельности ему приходится платить, тем выше его трудовая активность. Из сказанного следует, что стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Другими словами, благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Сущность понятий «мотив труда» и «стимул» труда тождественна. В одном случае речь идёт о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив), в другом – об органе управления, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул).

Методы управленческой мотивации можно разделить на[[1]](#footnote-1):

- методы экономической мотивации – зарплата, премия, льготы, проценты и т.д.;

- методы социальной мотивации – общественно признание, благодарность, восхищение, презрение и т.д.;

- методы психологической мотивации – ненужность, ощущение собственной значимости, ущербность и т.д.;

- методы властной мотивации – повышение в должности, предоставление дополнительных полномочий и т.д.;

- социально-психологические методы – повышение социальной активности, обмен опытом, деловая критика и т.д.;

- методы моральной мотивации – личное или публичное признание, похвала и критика;

- метод проектирования и перепроектирования (обогащения) работ;

- метод вовлечения сотрудника в управление.

Методы изучения мотивации и мотивов – экспериментальные методы, методы оценки поведения и пего причин со стороны метода изучения (беседа, опрос, анкетирование) и т.д.

Научные исследования и практика позволили выработать следующие правила мотивации, соблюдение которых позволяет повысить эффективность мотивационных мероприятий.

* Похвала эффективнее порицания и неконструктивной критики;
* Поощрение должно быть осязаемым и желательно незамедлительным;
* Непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивирую больше, чем ожидаемые и прогнозируемые;
* Постоянное внимание к работнику и членам его семьи – важнейший мотиватор;
* Людям нравятся победы, поэтому необходимо чаще давать людям чувствовать себя победителями;
* Поощрение за достижение не только основной цели, но и промежуточных;
* Давать работникам чувство свободы действия, возможность контролировать ситуацию;
* Не ущемлять самоуважение других, предоставлять им возможность «сохранить лицо»;
* Большие и редко кому достающиеся награды обычно вызывают зависть, небольшие и частые – удовлетворяют большинство;
* Разумная внутренняя конкуренция – двигатель прогресса.

В теории менеджмента существуют следующие виды мотивации:

1. «Построение» – это один из методов подсознательного воздействия на человека, правильное использование которого дает возможность пробуждать в собеседнике уважительное отношение и стремление брать пример с говорящего. В основе этого метода лежит психологическая особенность человеческого поведения, которая связана с несознательным подражанием.
2. Атмосфера и настроения в коллективе – это немаловажный фактор, влияющий на продуктивность и результаты работы. Любому руководителю следует поддерживать коллектив в режиме взаимопомощи и взаимозаменяемости. Формируя постоянный коллектив, руководитель вкладывает в каждого из сотрудников, массу времени, труда и сил на воспитание и обучение. Поэтому, подобрав дружный и профессиональный коллектив, стоит дорожить каждым из сотрудников и сохранять максимально лояльные отношения как внутри коллектива, так с руководящим звеном.
3. Профессиональное обучение. Обучение сотрудников является не только методом повышения эффективности работы компании и улучшения ее финансовых показателей, а и мощным мотиватором для каждого сотрудника. Форма обучения может быть разнообразная: курсы повышения квалификации, курсы иностранных языков, семинары, тренинги и др. Затраты на обучение желательно включать в статьи расходов компании, что в свою очередь является двигателем для проявления большей активности сотрудника, к тому же не каждый посчитает необходимым проходить платное обучение за свой счет.
4. Карьерная лестница. В крупных постоянно развивающихся компаниях карьерный рост обуславливается не большой текучестью кадров, а стремительным расширением сети филиалов и дочерних структур. Осознавая тот факт, что результаты труда не останутся не замеченными, у сотрудника есть стимул работать старательно, выполнять свои обязанности качественно и оперативно и проявлять максимальную активность.
5. Социальное обеспечение. Каждому хочется, чтобы к нему относились как к Человеку. Наличие в компании социального обеспечения говорит не только о положительной стороне финансового состояния компании, а и, прежде всего, иллюстрирует отношение руководства компании к своим сотрудникам. Разумеется, что для компании социальный пакет требует каких-то дополнительных материальных затрат. В социальное обеспечение можно включить как широко принятые льготы (медицинская страховка, поездки в корпоративные санатории и базы отдыха, подарки к праздникам и др.), так и устанавливать их индивидуально для сотрудников своей компании в качестве поощрения за проделанную работу (стажировка за рубежом, зарубежные путешествия, посещение развлекательных и спортивных комплексов, оздоровительные программы и др.).
6. Оплата труда. Для любого сотрудника и кандидата в сотрудники заработная плата, ее размеры и своевременность выплаты играют важную роль при выборе места работы. Большинство компаний предусматривает бонусную оплату труда, которая складывается из нескольких составляющих (как правило, зависит от срока работы в данной компании, квалификации, объема и качества проделанной работы, выполнения компанией установленных плановых показателей и т.д.).
7. Обратная связь. Что представляет собой обратная связь? Каждому сотруднику следует дать возможность участия в жизни и деятельности компании, дабы каждый смог ощутить свою персональную значимость в общем процессе. Можно обеспечить обратную связь с помощью внутренней почты или внутреннего сайта компании, организовав для этого специальную рубрику. Каждый сотрудник будет иметь возможность высказать свое мнение (позитивное или негативное), написать отзыв, пожелание или внести предложение относительно рабочих и организационных моментов деятельности компании. Помимо этого можно организовывать конкурсы, в которых будут рассматриваться тактические, стратегические, маркетинговые и другие вопросы компании. Каждый сотрудник может посредством своего участия выносить на рассмотрение руководству компании и предлагать свои методы и пути решения важных для развития компании вопросов.

Составляя программу мотивации сотрудников, стоит брать во внимание все вышеизложенное, комбинировать разнообразные методы поощрения и время от времени пересматривать внутреннюю политику компании, прислушиваясь к пожеланиям подчиненных. Только таким путем можно достичь высокого конкурентоспособного уровня кадровой организации и заполучить ценнейших профессионалов.

**1.2 Анализ современных теорий мотивации**

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте.

Современные подходы к мотивации формировались под влиянием трех основных теоретических направлений. К первому типу относятся теории содержания мотивации, анализирующие базовые потребности человека. В них исследуются потребности работающих в организациях людей; опираясь на них менеджеры получают возможность глубже осознать нужды подчиненных.

Внимание приверженцев теорий процессов мотивации сконцентрировано на изучении влияющих на поведение человека мыслительных процессов, объяснении того, какими способами работники стремятся к вознаграждению.

Теории подкрепления исследуют обучение работников приемлемыми в процессе труда образцами поведения.

***Иерархия потребностей по Маслоу.***

Одним из первых бихевиористов, из работ которого руководители узнали о сложности человеческих потребностей и об их влиянии на мотивацию, был Абрахам Маслоу. Создавая свою теорию в 40-е годы, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий. [4:405] Эта мысль была детально разработана его современником, психологом Мурреем.

1. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают в себя потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.
2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.
3. Социальные потребности включает чувство принадлежности к чему-либо или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия и поддержки.
4. Потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижений, уважении со стороны окружающих, признании.
5. Потребности самовыражения – потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

По теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры (рис.2). В каждый конкретный момент человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным, определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

Другой особенностью человеческих потребностей, считает А. Маслоу, является тот факт, что человек, скажем, достигнувший четвертого уровня, не регрессирует к нижестоящим уровням. Для него, например, физиологические потребности – это не цель, а лишь необходимое условие существования.

Но если ситуация радикально изменяется, то и важнейшие потребности могут круто измениться.

Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения через потребности бесконечен.

Для того чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью. Таким образом, иерархические уровни не являются дискретными ступенями.

 Само выражения

-

#### Уважения

 Безопасности и защищенности

Физиологические

мо выражения

-

##### Рис. 2. Иерархия потребностей по Маслоу [4:406]

***Теория Дэвида МакКлелланда.***

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была теория Дэвида МакКлелланда.

В соответствии с теорией приобретенных потребностей Мак-Клелланда определенные типы человеческих потребностей формируются в течение жизни индивида. Обычно выделяют следующие типы потребностей:

1. Потребность достижения: желание решить некие сложные задачи, достичь большого успеха, превзойти других людей.
2. Потребность присоединения: желание к налаживанию тесных личных взаимоотношений, стремление к недопущению конфликтов.

Потребность власти: желание влиять на других людей или контролировать их действия, нести за них ответственность, получить власть над людьми

***Двухфакторная теория Герцберга.***

Еще одна популярная теория, а именно двухфакторная теория предложена Федериком Герцбергом. В ее основе лежит исследование, в ходе которого сотни работников различных организаций отвечали на вопросы о том, когда они ощущают наибольшее желание работать и, наоборот, когда они недовольны и трудиться им совсем не хочется. Анализ полученных данных показал, что удовлетворение и неудовлетворенность от выполнения рабочих заданий определяются действием принципиально различных факторов. Был сделан вывод о том, что мотивация к труду формируется под воздействием двух основных групп факторов.

Обратимся к рис. 3. Центр шкалы – нейтральное отношение работника к труду, когда индивид не испытывает ни удовлетворения, ни неудовлетворенности. Поведение человека в процессе труда определяется двумя различными группами факторов. Первая из них, гигиенические факторы, связана с присутствием или отсутствием таких элементов, как условия труда, заработанная плата, политика компании, правила и межличностные отношения между людьми. Отрицательные гигиенические факторы обуславливают неудовлетворенность индивида процессом труда. Но положительные факторы всего лишь избавляют сотрудников от отрицательных эмоций; они никак не влияют на удовлетворенность трудом, не мотивируют к более высоким результатам.

**Мотиваторы**

Достижения

Признание

Ответственность

Труд сам по себе

Личный рост

**Гигиенические факторы**

Условия труда

Оплата труда

и безопасность

Политика компании

Начальники

Межличностные взаимоотношения

Мотиваторы влияют на уровень удовлетворения

Область удовлетворения

Область неудовлетворенности

Факторы гигиены влияют на уровень недовольства

Высокое удовлетворение

Нейтральное отношение

Высокий уровень неудовлетво-ренности

Рис.3. Двухфакторная теория Ф. Герцберга [5:506]

Уровень удовлетворения трудом определяется второй группой факторов – мотиваторами, т. е. потребностями высших уровней, включая достижения, признание, ответственность и возможности для роста. Ф. Герцберг считал, что в отсутствие мотиваторов человек относится к своему труду нейтрально. При появлении мотиваторов у него возникает побуждение к труду, который начинает приносить удовлетворение. Таким образом, гигиенические факторы и мотиваторы оказывают принципиально различное воздействие на мотивацию. Первые «работают» только в отрицательной области. Ответственность за удовлетворение трудом «несут» такие мотиваторы, как сложность поставленных рабочих задач, принятие на себя ответственности, признание со стороны других людей.

А потому задача менеджмента – устранение раздражителей (т. е. обеспечение достаточных для удовлетворения базовых потребностей гигиенических факторов) и применение удовлетворяющих высшие потребности и подвигающих сотрудников к достижениям мотиваторы.

**1.3 Основные причины в расхождении целей и методов управления мотивации в организации с позиции сотрудника**

В настоящее время добиться успеха, игнорируя проблему мотивации персонала, нельзя. Хотя внедрение программ стимулирования всегда требует финансовых и временных затрат, эффект, который они могут принести при правильном их применении, значительно больше. А эффективен только тот работник, который высокомотивирован.

Психологи выделяют шесть основных стадий потери мотивации и определяют для каждой из них типичные признаки.

1. Удивление:

На первой стадии потери мотивации сотрудник испытывает лишь недоумение, настороженность, растерянность. У него возникает стресс. Он задается вопросом, кто виноват в происходящем - он сам, руководство, система управления? На этом этапе сотрудник работает пока нормально. Внешние проявления этой стадии потери мотивации могут быть незаметными.

По мнению специалистов, есть один признак, на который руководителю стоит обратить внимание. Если новый сотрудник подолгу засиживается на работе, несмотря на то, что явно не завален работой, - это может быть проявлением настороженности и растерянности.

1. Игнорирование:

Подчиненные обычно замечают ошибки руководителя или системы управления. Лояльный сотрудник, скорее всего, попытается поделиться с начальством своими мыслями. Постоянное игнорирование его идей уже ведет к демотивации.

На этом этапе, как отмечают психологи, сотрудник проявляет явные признаки недовольства - некую агрессивную демонстративность. Недовольство на этой стадии, может, проявляется в невербальной форме: сотрудник может не пропустить руководителя вперед в дверях, перестает прислушиваться к его словам, игнорирует его.

Сотрудник может осознанно и неосознанно начать уклоняться от выполнения каких-то заданий руководства, находя для этого разнообразные мелкие предлоги: не успел, был занят, болела голова и т. п.

По мнению экспертов, сотрудники высокой квалификации, ведущие специалисты, топ-менеджеры очень часто оставляют компанию уже на этом этапе.

1. Неосознанный саботаж:

У сотрудника, который утвердился в мысли, что причина неудач в руководстве или системе управления, появляется неосознанная надежда на промах руководителя, на то, что система снова даст сбой. Он рассчитывает, что после очередного серьезного сбоя руководство, наконец, заинтересуется его мнением, рекомендациями.

Это выражается, например, в осознанном и неосознанном саботаже: сокрытии от руководства служебной информации, попытках избегать встреч с начальством.

1. Без надежды:

В конце концов, сотрудник теряет надежду на изменение ситуации. Он разочаровывается в руководстве, в своей работе в данной компании.

На этом этапе падает эффективность работы сотрудников. Сотрудники, переживающие подобное, начинают работать очень медленно, выполнять заказы в два-четыре раза дольше. Люди эмоциональные, экспрессивные могут начать демонстративно нарушать трудовую дисциплину. В этот момент недовольство сотрудника приобретает вполне оформленную, словесную форму. Человек делится недовольством в курилке, в столовой. На этом этапе потеря мотивации начинает наносить ощутимый материальный вред бизнесу компании. Из-за демотивированности сотрудников срываются контракты, падают продажи и т. п.

На этом этапе практически все менеджеры и специалисты начинают активно искать другую работу, звонят рекрутерам и хедхантерам. В таких компаниях преобладает персонал, находящийся на третьей-четвертой стадии потери мотивации.

1. Забастовка:

Это фаза отчуждения сотрудника от руководства и компании в целом. Работник хочет лишь сохранить свое лицо перед другими сотрудниками, перед самим собой, но ему уже все равно, что о нем думает и говорит руководитель. Сотрудник начинает выполнять только номинально очерченные перед ним обязанности. Явный симптом такого состояния - игнорирование плановых мероприятий и молчаливое выполнение любых распоряжений руководства. Чрезмерная покорность, равнодушие на лице сотрудника - показатели того, что человек дошел до стадии, когда восстановление мотивации и доверия к руководству и компании уже невозможно.

1. Добровольная каторга:

Если сотрудник по каким-то причинам (обязательства перед работодателем, отсутствие возможности найти другую работу, страх перед переменой места работы и т. п.) не уходит из компании, наступает полная апатия и подавленность. Он ненавидит работу. Он испытывает ужас перед тем, что ему нужно идти на работу, садиться в машину, ехать в метро и т. п.

Внешне это выражается в вялом, заторможенном поведении, даже сонливости на рабочем месте. Нередко это состояние становится массовым. И тогда сотрудники начинают слишком много говорить об отпуске, о покупках, о посторонних по отношению к работе вещах.

Таким образом, мотивация представляет собой сложный процесс, затрагивающий большое количество факторов, которые необходимо учитывать для успешной реализации данной функции. Основой мотивации являются человеческие потребности и мотивы. Мотивы к труду с определенной степенью условности делятся на духовные и биологические. Потребности создают побуждения, нацеленные на получение вознаграждения, в чем и заключен основа мотивации.

Также существуют определенные методы и правила мотивации, соблюдение которых значительно облегчит процесс мотивации и позволит добиться наилучших результатов.

Выделяют несколько видов мотивации, из которых грамотный руководитель может выбрать наиболее подходящие для его организации и применять их на практике.

Современные подходы к мотивации формировались под влиянием основных теорий мотивации. Самыми известными являются иерархическая теория потребностей А. Маслоу, двухфакторная теория Герцберга и теория Дэвида МакКлелланда.

В настоящее время добиться успеха, игнорируя проблему мотивации персонала, нельзя. Хотя внедрение программ стимулирования всегда требует финансовых и временных затрат, эффект, который они могут принести при правильном их применении, значительно больше. А эффективен только тот работник, который высокомотивирован.

Психологи выделяют шесть основных стадий потери мотивации и определяют для каждой из них типичные признаки.

**Глава 2. Анализ деятельности ОАО «Уралсвязьинформ»**

**2.1 Анализ реализации функции мотивации на примере ОАО «Уралсвязьинформ»**

Объектом исследования был выбран Межрегиональный филиал сотовой связи ОАО «Уралсвязьинформ». Данное предприятие начало свою деятельность в 2005г. Межрегиональный филиал сотовой связи ОАО «Уралсвязьинформ», далее именуемый (МРФСС), создан на основании решения Совета директоров ОАО «Уралсвязьинформ» (Общество).

Место нахождения Филиала: г. Курган и Курганская область, г. Пермь и Пермская область, включая Коми-Пермяцкий автономный округ, г. Екатеринбург и Свердловская область, г. Тюмень и Тюменская область, г. Челябинск и Челябинская область, г. Ханты-Мансийск и Ханты-Мансийский автономный округ - Югра, г. Салехард и Ямало-Ненецкий автономный округ.

Фактический адрес Филиала - 614002, Россия, г. Пермь, ул. Ленина, 68.

Филиал осуществляет следующие виды деятельности Общества, установленные его Уставом:

· предоставление услуг местной, междугородной и международной телефонной связи с использованием таксофонов;

· предоставление услуг сотовой подвижной связи (стандарты GSM-900/1800 и другие в соответствие с лицензиями);

· предоставление услуг передачи данных, в том числе услуг пакетной передачи данных (GPRS, EDGE и другие);

· предоставление услуг беспроводного радиодоступа;

· предоставление услуг беспроводного широкополосного доступа;

· торгово-закупочная и торгово-посредническая деятельность;

· рекламная деятельность.

· обеспечивает эксплуатацию технических средств связи в соответствии с существующими нормами и правилами.

Данное предприятие в рамках Общества является молодым и динамично развивающимся.

Структура персонала по категориям ежегодно меняется согласно потребностям производства. Изменения происходят в основном в численности и структуре производственного персонала.

На предприятии преобладает мужской труд, опять же это связано с обслуживанием современного технологического оборудования. Старение кадров и то, что предприятие будет ощущать реальную нехватку опытных и квалифицированных сотрудников на ближайшую перспективу не предвидится. Только около 8,5 % работающих - люди предпенсионного и пенсионного возраста.

На предприятии преобладает доля персонала имеющего средне-профессиональное или высшее образование. Причем при приеме на работу предпочтение отдается специалистам с высшим образованием, и удельная доля такого персонала растет - это опять же связано с повышенными требованиями к обслуживанию современного высокотехнологичного оборудования.

Большинство сотрудников увольняется по собственному желанию из-за низкой, по их мнению, заработной платы и отсутствию перспектив карьерного роста. Лишь небольшая часть выбывших сотрудников связывает свое увольнение с объективными причинами: уходом на пенсию, призывом на военную службу и т.д.

Основная роль в функционировании любого предприятия принадлежит его персоналу.

 Проанализировав сложившуюся ситуацию, а также методы стимулирования, применяющиеся в ОАО «Уралсвязьинформ» стало ясно, что оплата труда сотрудников предприятия зависит только от производительности и индивидуального вклада каждого работника. Существуют лишь правила внутреннего распорядка и Положение о заработной плате.

Судя по проведенному опросу респондентов, можно понять, что удовлетворенность работой на предприятии в целом высокая, но при этом очень многие сменили бы место работы при условии повышенной заработной платы в другом месте. Неудовлетворенность в основном высказывали сотрудники с высшим образованием, многие из которых занимают должности ведущих специалистов. Следовательно, на предприятии недостаточно развито материальное стимулирование.

Вместе с тем немало сотрудников (45%) из числа технических специалистов указывают, что в целом они довольны своей работой и не стали бы ее менять, но если бы при этом был несколько выше уровень оплаты труда и улучшены бытовые условия. Таким образом, нематериальное стимулирование также не совсем разработано.

Проведенный анализ показал, что система мотивации, функционирующая на предприятии, малоэффективна и не до конца сформирована. При этом видно, что нематериальная мотивация на предприятии развита недостаточно, применяются только те виды, которые в той или иной степени гарантируются КЗоТом.

Прежде всего, отсутствует формальный документ, который затрагивает все аспекты стимулирования сотрудников, как материального, так и нематериального.

Анализ опросов также показал, что необходима тщательная проработка вопросов нематериального стимулирования труда, поскольку очень немногие сотрудники ощущают связь между своим вкладом в деятельность предприятия и уровнем оплаты труда.

**2.2 Разработка рекомендаций по реализации функции мотивации для ОАО «Уралсвязьинформ»**

Стимулирование деятельности персонала – сложный процесс, требующий от менеджера комплекса теоретических знаний в области психологии, социологии, менеджмента и ряда других наук. Помноженные на практический опыт, они позволяют добиться результативной деятельности работников. Можно выделить ряд правил, практических приемов, позволяющих эффективно воздействовать на подчиненных. Они сформулированы с учетом выводов, полученных на основе рассмотренных выше теорий мотивации.[[2]](#footnote-2)

1. Стимулирование может быть положительным (похвала, благодарность, премия) и отрицательным (предупреждение, выговор, штрафные санкции).
2. Для того чтобы работник мог сопоставить свои усилия с вознаграждением, вознаграждение должно быть конкретным. Он должен четко понимать, чего ждет от него администрация, какие конкретно действия будут поощряться.
3. Наиболее сильное эмоциональное воздействие вознаграждение оказывает, если оно осуществляется сразу по достижении результата.
4. Работник должен ощущать реальность достижения вознаграждения.
5. Добиться изменения поведения работника значительно труднее, чем поддерживать его на определенном уровне. Отсюда в периоды изменения требований к работе, содержания труда следует использовать особую схему поощрений.
6. Сильное эмоциональное воздействие на работника оказывает неожиданное вознаграждение.
7. Гласное поощрение имеет более сильное эмоциональное воздействие и формирует поведение остальных работников на будущее.
8. Чтобы не снизилась острота ощущений, целесообразно стараться использовать разнообразные вознаграждения. Новые формы поощрений психологически воздействуют при прочих равных условиях сильнее.

На основе проведенного исследования существующей системы мотивации персонала можно сделать вывод, что система мотивации персонала на предприятии нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденции кадрового менеджмента.

В ОАО «Уралсвязьинформ», необходимо разработать организационно-технические мероприятия по повышению эффективности работы. Одними из пунктов мероприятий - это обеспечение достаточно высокого уровня оплаты труда и достаточно высокий уровень жизни каждого сотрудника и членов его семьи. Также необходимо уделить внимание нематериальному стимулированию.

В рамках реализации мероприятий на предприятии должны применяться несколько видов стимулирования и мотивации. В первую очередь необходимо выделить материальные виды мотивации:

**Заработная плата (реальная):**

Обеспечение реальной заработной платы путем: повышения тарифных ставок в соответствии с установленным государством минимумом, введения компенсационных выплат, индексация заработной платы в соответствии с инфляцией;

**Бонусы:**

Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждения, премии). Это годовой, полугодовой бонус, связанный, как правило, с размером получаемой зарплаты;

**Участие в акционерном капитале:**

Покупка акций предприятия и получение дивидендов, покупка акций по льготным ценам;

**Планы дополнительных выплат**

Подарки фирмы, субсидирование деловых расходов. Покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой. Это косвенные расходы, не облагаемые налогами, и поэтому более привлекательные;

**Отчисление в пенсионный фонд:**

Альтернативный государственному, фонд дополнительного пенсионного обеспечения на самом предприятии, так и по договору с каким либо фондом на стороне.

Помимо материального стимулирования очень важно грамотное нематериальное стимулирование, например:

**Стимулирование поведения работника на основе выражения общественного признания:**

Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на доске почета;

**Стипендиальные программы:**

Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование (первое высшее) на стороне);

**Программы обучения персонала :**

Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения). Оплата получения дополнительного образования, организация обучения ;

**Программы медицинского обслуживания:**

Выделение средств на эти цели;

**Программы, связанные воспитанием и обучением детей:**

Выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания детей;

**Страхование жизни:**

Страхование жизни работника за счет средств компании и членов его семьи. За счет дополнительных средств, при несчастном случае выплачивается определенная сумма;

**Медицинское страхование:**

Как самих работников, так и членов их семей.

Помимо перечисленных выше меорприятий, МРФСС ОАО «Уралсвязьинформ», может предоставлять своим работникам оздоровительный отдых на базах отдыха, пансионатах, обеспечить услуги медицинского центра, в том числе стоматологического кабинета, проводить празднование Дня связиста, что также будет входить в рамки нематериального стимулирования.

Рассмотрев деятельность ОАО «Уралсвязьинформ», мы пришли к выводу, что реализация функции мотивации недостаточно эффективна, что приводит к текучести кадров. В рассмотренном нами случае были четко видны ошибки руководства, которые и не позволяли организации сохранять свои кадры. Эти ошибки были проанализированы, и на основе проведенного анализа был составлен ряд рекомендаций, в котором прописаны как материальное стимулирование, так и нематериальное.

В основном увольнялись люди, имеющие средне-профессиональное или высшее образование. Это происходит из-за низкой заработной платы и отсутствию перспектив карьерного роста. Лишь небольшая часть выбывших сотрудников связывает свое увольнение с объективными причинами: уходом на пенсию, призывом на военную службу и т.д. Многие работники недовольны условиями труда.

Также неразвито нематериальное стимулирование, т.е. применяются только те виды, которые в той или иной степени гарантируются КЗоТом.

Разработанные нами рекомендации по улучшению реализации функции мотивации позволят ОАО «Уралсвязьинформ» значительно уменьшить текучесть кадров и обеспечить достаточные условия труда для работников.

**Заключение**

Успешная работа организации невозможна без грамотной реализации функции мотивации.

Для успешного функционирования организации необходимо грамотно сочетать материальное и нематериальное стимулирование, уметь найти подход к каждому работнику и обеспечить достойные условия работы.

Руководители всегда сознавали, что необходимо побуждать людей работать на организацию. Однако они полагали, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. Это обычно оказывается успешным, хотя по существу и неверно.

Существует стойкое заблуждение, что деньги всегда побуждают человека трудиться усерднее. Истинные побуждения, которые заставляют отдавать работе максимум усилий, трудно определить и они чрезвычайно сложны. Но, овладев современными моделями мотивации, руководитель сможет значительно расширить свои возможности в привлечении образованного, обеспеченного работника сегодняшнего дня к выполнению задач, направленных на достижение целей организации. [4:397]

Материальная сторона несомненно является доминирующей, но не единственной. Ведь далеко не каждый работник выполняет свои обязанности только ради заработной платы. Многим важно реализовать свои возможности, для кого-то важен коллектив, а для кого-то условия труда.

Материальное стимулирование удовлетворяет самые важные человеческие потребности: физиологические и потребности в защите. Человек не может существовать без удовлетворения этих потребностей. Следовательно, материальное стимулирование самое важное.

Нематериальное стимулирование удовлетворяет престижные потребности и потребности самовыражения. В иерархии потребностей Маслоу эти потребности стоят на вершине пирамиды, но удовлетворение их также играет большую роль.

В главе 1 курсовой работе рассматривается понятие мотивации, ее основы и общие правила, анализируются современные теории мотивации, которые подразделяются на теории содержания мотивации, теории процессов мотивации и мотивационную теорию подкрепления. Таким образом, мотивация представляет собой сложный процесс, затрагивающий большое количество факторов, которые необходимо учитывать для успешной реализации данной функции. Основой мотивации являются человеческие потребности и мотивы. Мотивы к труду с определенной степенью условности делятся на духовные и биологические. Потребности создают побуждения, нацеленные на получение вознаграждения, в чем и заключен основа мотивации.

В главе 2 рассматриваются практические приемы стимулирования деятельности персонала в ОАО «Уралсвязтинформ», сформулированных с учетом выводов, полученных на основе рассмотренных выше теорий мотивации. Рассмотрев деятельность ОАО «Уралсвязьинформ», мы пришли к выводу, что реализация функции мотивации недостаточно эффективна, что приводит к текучести кадров. В рассмотренном нами случае были четко видны ошибки руководства, которые и не позволяли организации сохранять свои кадры. Эти ошибки были проанализированы, и на основе проведенного анализа был составлен ряд рекомендаций, в котором прописаны как материальное стимулирование, так и нематериальное.

Разработанные нами рекомендации по улучшению реализации функции мотивации позволят ОАО «Уралсвязьинформ» значительно уменьшить текучесть кадров и обеспечить достаточные условия труда для работников.

**Список используемой литературы**

1. Бредик У. Менеджмент в организации / Пер. с англ. М.: ИНФРА. 1997. 429с.
2. Вейл П. Искусство менеджмента. М.: Новости, 1998
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2005. – 670с.
4. Дафт Р. Я. Менеджмент – СПб.: изд-во «Питер», 2000 – 832 с.
5. Друкер П.Ф. Эффективный управляющий. М.: Бук Чембер Интернэшнл, 1998
6. Дункан Дж.У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. М.: Дело, 1998
7. Задоркин В.И. Менеджмент: Теоретический курс в авторизованном наложении. М., 1996
8. Менеджмент организации: Учебное пособие / Э.П.Румянцева, Н.А.Соломатин, Р.З.Акбердин и др. М.:ИНФРА, 1995
9. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: изд-во «Дело», 2000 – 704 с.
10. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно логических схемах: Учебник. – М.: Академический Проект , 2005. – 1088с.
11. Основы менеджмента / Учеб. По ред. А.А.Радугина. М.: Центр, 1998
12. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: учебник – 4-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2007. – 556с.
13. Соколова М.И., Дементьева А.Г. Управление человеческими ресурсами: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. – 240с.
14. Уткин Э.А. Курс менеджмента: Учебник для ВУЗов. М.: «Зеркало», 1998
15. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления. М.: ВИПКЭнерго, 1998
1. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: учебник – 4-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2007. – 556с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Сорокина М. В. Менеджмент торгового предприятия – СПб.: изд-во «Питер», 2003 – 528 с. [↑](#footnote-ref-2)