**КОМИТЕТ ОБЩЕГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ**

**Кировский политехнический колледж**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

по дисциплине: **«Менеджмент»**

На тему: Мотивация как основа управления персоналом

г. Кировск

2011

**Введение**

Современный уровень производства не может развиваться без эффективных мотивационных систем персонала, которые должны постоянно совершенствоваться под влиянием экономических и политических условий. Сегодня на рынке можно купить конкурентный товар, но купить на рынке конкурентоспособность и стимулы к ней невозможно. Поэтому отечественным предприятиям приходится самостоятельно искать наиболее подходящие и действенные методы организации и поощрения труда.

Как известно, работники могут активно способствовать росту эффективности деятельности организации, а могут безразлично относиться к результатам деятельности, противодействовать нововведениям, нарушающим привычный для них ритм работы. Только заинтересованный в своей работе человек и удовлетворённый ею может по настоящему эффективно работать и приносить пользу организации и обществу. В этом - главная задача продуманной системы мотивации труда.

В общем случае под мотивацией понимается процесс воздействия на человека совокупности внутренних и внешних факторов, которые побуждают его к деятельности, определяют границы и формы этой деятельности, задают цели, на достижение которых должна быть направлена эта деятельность.

Основной целью разработки и практического применения систем мотивации труда непосредственно в организациях является возможность внедрения новых принципов управления персоналом. В качестве частных целей внедрения системы мотивации можно назвать следующие:

- привлечение персонала в организацию;

- сохранение работников в организации;

- стимулирование производственного поведения работников, его стремления к достижению наилучших результатов на своем рабочем месте как средства достижения целей, стоящих перед организацией в целом.

При этом способы мотивации можно разделить на несколько групп:

- нормативная мотивация - совокупность мер идейно - психологического воздействия, убеждения, внушения, целенаправленного информирования и т.п.;

- принудительная мотивация - использование власти и угроза наказания в случае невыполнения требований, предъявленных к работнику;

- стимулирование - опосредованное воздействие на поведение работника с помощью стимулов. Под стимулами понимаются любые предметы, действия других людей, обещания, предоставляемые возможности и т.д., которые могут быть предложены работнику в качестве компенсации за его действия.

К настоящему времени, прежде всего, зарубежными фирмами, но также и российскими предприятиями накоплен значительный опыт в разработке систем мотивации. Но, несмотря на наличие значительного количества различных мотивационных систем, выбрать из них единственную и механически внедрить ее принципы на конкретном российском предприятии практически невозможно. Во-первых, ни одна из существующих систем не может считаться идеальной и лишенной недостатков. Во-вторых, зарубежные системы мотивации труда предусматривают только материальные, социально - материальные и карьерные стимулы. Для российских же работников (как это сложилось исторически) в ряде случаев немаловажную роль играют моральные стимулы. И даже в условиях рыночной экономики работники российских предприятий (прежде всего, научные, инженерно - технические работники, представители творческих профессий) придают моральным стимулам значение не меньшее, чем материальным.

Таким образом, проблема разработки эффективных систем мотивации труда, учитывающих особенности российского менталитета, является на сегодняшний день весьма актуальной.

Для того чтобы заинтересовать персонал в решении той или иной задачи, необходимо найти ту мотивацию, которая побудила бы к действию.

Несмотря на обилие советов, и рекомендаций, универсальной схемы не существует. У каждого сотрудника свои потребности и желания, которые меняются под влиянием различных факторов. Понять их, а тем более изменить, непросто. Ведь мотивы не только не проявляются напрямую в поведении, но часто даже не осознаются самим человеком.

Тем не менее, существуют модели мотивации, позволяющие определить содержание потребностей человека и прогнозировать его поведение. Овладев ими, руководитель сможет значительно расширить свои возможности в привлечении работника к выполнению задач, направленных на достижение целей организации.

Тема исследования является актуальной, поскольку одним из условий, обеспечивающих конкурентоспособность современной организации, является эффективная мотивация. Огромное разнообразие литературы по проблемам мотивации персонала сопровождается столь же большим многообразием точек зрения на их природу.

Целью данной курсовой работы является изучить мотивацию персонала на предприятии.

Для достижения поставленной цели требуется решить задачи:

1. Изучить теоретические аспекты мотивации.
2. Проанализировать наиболее известные теории мотивации.
3. Ознакомиться с существующими методами построения систем мотивации.
4. Проанализировать действующую систему мотивации в ООО «Омега»
5. Проанализировать результаты исследования и сделать выводы.

Объект исследования: мотивация персонала ООО «Омега».

# 1. Теоретические основы управления процессами мотивации

# 1.1 Сущность и значение мотивации персонала

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же неосознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

Вся деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями. Люди стремятся либо чего-то достичь, либо чего-то избежать. 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 побуждении и условий внешней среды.

Существует много определений мотивации:

*Мотивация* - процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации.

*Мотивация -* процесс побуждения себя и других к достижению личных целей или целей организации.

***Мотивация труда*** - это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

В *структуру мотива* труда входят:

* потребность, которую хочет удовлетворить работник;
* благо, способное удовлетворить эту потребность;
* трудовое действие, необходимое для получения блага;
* цена - издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Мотивы труда формируются, если:

* в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека;
* для получения этих благ необходимы личные трудовые усилия работника;
* трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

На рис. 1. изображен ***процесс мотивации:***



Рис. 1 - Процесс мотивации

Как видно из рисунка, процесс мотивации начинается с какой-либо ощущаемой неудовлетворенной потребности, нужды. Затем определяется цель, которая предполагает, что для удовлетворения потребности требуется некое направление действий, посредством которых может быть достигнута цель и начаться удовлетворение потребности.

Основой мотивации является стимулирование труда. Стимулирование труда – это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Вместе с тем оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно. Она выполняет экономическую, социальную, нравственную функции.

Мотивация представляет собой процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.2

Поведение человека всегда мотивировано. Традиционный подход к мотивации основывается на понимании того, что сотрудники – это ресурсы организации, которые необходимо рачительно и эффективно использовать. Задача менеджера – заставить сотрудников эффективно работать. Помимо методов формальной организации работы в рамках реализации функций планирования, организации и контроля менеджер должен проводить специфическое управление, направленное на развитие осознанного эффективного труда сотрудников для достижения целей организации. В этом состоит главная задача функции мотивации. Современный менеджер ежедневно сталкивается с проблемой мотивации деятельности своих сотрудников. Важно направить их энергию на выполнение имеющейся и необходимой работы для достижения целей организации, успеха. Личное удовлетворение от хорошо выполненной работы и гордость за плоды своего труда прививает сотрудникам чувство цели. И это имеет не менее важное значение для мотивации их туда, чем материальное вознаграждение.

Науку управления всегда занимало, в каких условиях и при каких обстоятельствах человек мотивирован к работе по чужому заданию.

Чем свободнее становится человек, тем важнее осознание мотивов, которые движут человеком в работе и заставляют его приносить больше пользы. По мере обучения, повышения квалификации, приобретения навыков и накопления опыта у человека пробуждается все большее желание применить свое умение в труде на благо себе и обществу. Чем лучше это удается, тем большее удовлетворение получает человек, а соответственно, тем сильнее проявляется мотивация к эффективному труду. Стремление выразить себя в своем деле нуждается в поддержке. Там, где управление и организация труда предоставляют для этого возможности сотрудникам, труд будет высокоэффективным, а мотивы к труду соответственно – высокими.

Суть мотивации сотрудников в современном менеджменте состоит в познании и реализации путей их личных интересов, предоставлении им возможностей реализовать себя в процессе достижения целей организации.3

Психологи выделяют два вида мотивации: внутреннюю и внешнюю. Внутренняя мотивация связана с интересом к деятельности, со значимостью выполняемой работы, со свободой действий, возможностью реализовать себя, и развить свои умения и способности.

Внешняя мотивация формируется под воздействием внешних факторов, таких, как условие оплаты труда, социальные гарантии, возможность продвижения по службе, похвала или наказание руководителя и т.п. Они оказывают сильное воздействие, но не обязательно длительное. Более эффективное является такая система факторов, которая будет оказывать влияние, как и на внешнюю, так и на внутреннюю мотивацию.

Внешние вознаграждения непосредственно связаны с системой стимулирования, которая включает три уровня: признание заслуг сотрудника

руководством, материальные стимулы в зависимости от величины трудового вклада и возможность повышения по службе.

Работник мотивирован – следовательно, он заинтересован, создана ситуация, при которой, решая общие цели предприятия, он тем самым удовлетворяет свои личные потребности. К сожалению, во многих современных организациях люди могут реализовать себя лишь на 20-30%.

Итак, в самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществления определённых действий. Эти силы находятся вне человека и заставляют его совершать некоторые поступки. Связь между этими силами и человеком определяется рядом сложных взаимосвязей.

# 1.2 Содержательные и процессуальные теории мотивации

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации.

Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их проведения, а следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клелланда.

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости, теория Макгрегора.

**Теория мотивации по А. Маслоу**

Первая из рассматриваемых теорий называется иерархией потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека.

Широко известная и широко признаваемая концепция иерархии потребностей, разработанная Маслоу, включает в себя следующие основные идеи и предпосылки:

* Люди постоянно ощущают какие-то потребности.
* Люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы.
* Группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу.
* Потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям. Удовлетворенные потребности не мотивируют людей.
* Если одна потребность удовлетворяется, то на ее место выходит другая неудовлетворенная потребность.
* Обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.
* Потребности, находящиеся ближе к основанию «пирамиды», требуют первостепенного удовлетворения.
* Потребности более высокого уровня начинают активно действовать на человека после того, как, в общем, удовлетворены потребности более низкого уровня.
* Потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели потребности нижнего уровня.

В соответствии с теорией Маслоу существует пять групп потребностей:

*Физиологические потребности*. К данной группе потребностей относятся потребности в пище, воде, воздухе, убежище и т.п., т.е. те потребности, которые человек должен удовлетворять, чтобы выживать, чтобы поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии. Данные потребности в значительной мере связаны с поддержанием физиологических процессов и порождены физиологией человека. Люди, которые работают в основном по причине необходимости удовлетворения потребностей этой группы, мало интересуются содержанием работы, они концентрируют свое внимание на оплате, а также на условиях труда, удобстве на рабочем месте, возможности избегать усталости и т.п. Для управления такими людьми необходимо, чтобы минимум зарплаты обеспечивал выживание и рабочие условия не слишком отягощали существование.

*Потребности безопасности*. Потребности этой группы связаны со стремлением и желанием людей находиться в стабильном и без опасном состоянии, защищающем от страха, боли, болезней и других страданий, которые может принести жизнь человеку. Люди, испытывающие потребности этого рода, стремятся избегать волнительных ситуаций, любят порядок, четкие правила, ясные структуры. Они оценивают свою работу, в первую очередь, с точки зрения обеспечения им стабильного существования в будущем. Для человека, находящегося под влиянием этих потребностей, важны гарантии работы, пенсионное обеспечение, гарантия медицинского обслуживания. Люди, испытывающие данные потребности, стремятся застраховаться в прямом и переносном смысле от возможности неблагоприятных событий и изменений, создавая страховой потенциал, в частности, за счет обучения и образования. Люди с обостренной потребностью безопасности стремятся избегать риска, внутренне противятся изменениям и преобразованиям. Для управления такого рода людьми следует создавать ясную и надежную систему социального страхования, применять ясные и справедливые правила регулирования их деятельности, оплачивать труд выше прожиточного уровня, не привлекать их к принятию рискованных решений и осуществлению действий, связанных с риском и изменениями.

*Потребности принадлежности и причастности*. Человек стремится к участию в совместных действиях, он хочет дружбы, любви, быть членом каких-то объединений людей, участвовать в общественных мероприятиях и т.п. Все эти стремления составляют группу потребностей принадлежности и причастности. Если для человека данная потребность является ведущей, он смотрит на свою работу, во-первых, как на принадлежность к коллективу и, во-вторых, как на возможность установить хорошие и дружеские отношения со своими коллегами. По отношению к таким работникам руководство должно носить форму дружеского партнерства, для таких людей надо создавать условия для общения на работе. Хороший результат дают групповая форма организации труда, групповые мероприятия, выходящие за рамки работы, а также напоминание работникам о том, что их ценят коллеги по работе.

*Потребности признания и самоутверждения*. Данная группа потребностей отражает желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также желание людей, чтобы окружающие признавали их таковыми и уважали их за это. Люди с сильно влияющей на них данной потребностью стремятся к лидерскому положению либо к положению признанного авторитета при решении задач. При управлении данными людьми надо использовать различные формы выражения признания их заслуг. Для этого полезными могут быть присвоение титулов и званий, освещение в прессе их действий, упоминание руководством в публичных выступлениях их заслуг, вручение различного рода почетных наград и т.п.

*Потребности самовыражения*. Данная группа объединяет потребности, выражающиеся в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков. Данные потребности в гораздо большей степени, чем потребности других групп, носят индивидуальный характер. Это потребности человека в творчестве в широком смысле этого слова. Люди с данной потребностью открыты к восприятию себя и окружения, созидательны и независимы. При управлении людьми данного рода надо стремиться давать им оригинальные задания, позволяющие претворять в жизнь способности, предоставлять большую свободу в выборе средств решения задач и привлекать к работе, требующей изобретательности и созидательности.

Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные (рис.2).

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

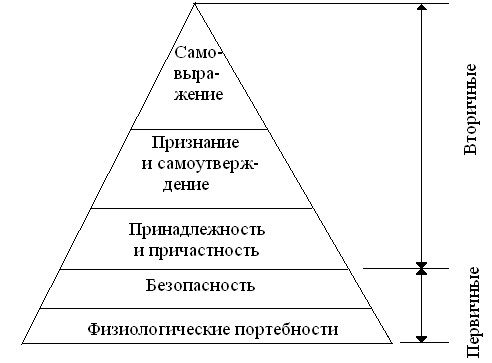


Рис. 2 - Теория потребностей Маслоу

Самая высокая потребность - потребность самовыражения и роста человека как личности - никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

Концепция Маслоу оказала большое влияние на развитие теориии практики современного управления. Однако жизнь показала, что в концепции есть ряд очень уязвимых моментов.

Во-первых, потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, возраст, пол и т.д.).

Во-вторых, не обязательно наблюдается жесткое следование одной группы потребностей за другой, как это представлено в «пирамиде» Маслоу.

В-третьих, удовлетворение верхней группы потребностей не обязательно приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию. Маслоу считал, что исключением из этого правила является потребность самовыражения, которая может не ослабевать, а даже усиливать свое действие на мотивацию по мере ее удовлетворения. Практика показывает, что и потребность признания и самовыражения также может оказывать усиливающее воздействие на мотивацию в процессе ее удовлетворения.

**Теории мотивации Дугласа Макгрегора и Уильяма Оучи**

Дуглас Макгрегор проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что управляющий может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя:

* задания, которые получает подчиненный;
* качество выполнения задания;
* время получения задания;
* ожидаемое время выполнения задачи;
* средства, имеющиеся для выполнения задачи;
* коллектив, в котором работает подчиненный;
* инструкции, полученные подчиненным;
* убеждение подчиненного в посильности задачи;
* убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную работу;
* размер вознаграждения за проведенную работу;
* уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой.

Все эти факторы зависят от руководителя и, в то же время, в той или иной мере влияют на работника, определяют качество и интенсивность его труда. Дуглас МакГрегор пришел к выводу, что на основе этих факторов возможно применить два различных подхода к управлению, которые он назвал “Теория X” и “Теория Y”.

«Теория X» - это авторитарный тип управления, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю. Теория «Y» основана на демократическом стиле: делегирование полномочий, обогащение содержания работы, улучшение взаимоотношений, партисипативное решение проблем и признание того, что мотивация людей происходит на основе сложной совокупности психологических потребностей и ожиданий. Теории X и Y основываются на двух полярных воззрениях на человеческое поведение.

Поведение личности, на котором базируется теория X, характеризуется следующими основными чертами: человек изначально не любит работать и будет избегать работы, поэтому его следует принуждать, контролировать, направлять, угрожать наказанием, чтобы заставить работать для достижения целей организации. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, избегает ответственности.

Противоположное поведение личности состоит в том, что работа для человека - естественное состояние и потребность, внешний контроль - не главное и не единственное средство воздействия для достижения целей организации, человек может осуществлять самоконтроль, самоуправление, стремится к ответственности, склонен к самообразованию и изобретательности - это основа типа управления Y.

Личности, психологический тип поведения которой определен как X, необходим авторитарный стиль управления, и, наоборот, поведение по типу Y требует более демократического управленческого воздействия. Практическим развитием этой теории явилась разработка различных стратегий проектирования и организации труда с учетом «расширения работы», «обогащения труда», вовлечения работника в процесс обсуждения, анализа и принятия решений. Последнее получило название «партисипативность».

Под «расширением работы» понимается увеличение «горизонтальной нагрузки» на работника, то есть увеличение работы того же типа.

«Обогащение труда» предполагает выполнение более сложной работы, которая дает возможность раскрыть потенциал личности и усиливает содержательный аспект. Обогащение труда представляет наиболее распространенный подход менеджеров для повышения результативности работы. Этот метод базируется на двуфакторной теории Герцберга. Участие, или вовлечение, работников (партисипативность) рассматривается так же, как один из факторов роста результативности, мотивации труда и производительности.

Менеджеры в США и в других развитых странах прибегают к партисипативным стратегиям в следующих случаях:

1) когда возрастает зрелость работников, что делает целесообразным прибегать к децентрализации ответственности при принятии решений;

2) для того, чтобы обеспечить лучшее понимание решений, повысить их действенность и реализацию (японцы принимают решения относительно медленнее, но они значительно лучше реализуют принятые решения);

3) при создании механизма профессионального роста работников и руководителей низшего звена;

4) чтобы повысить активность предложений по «нововведениям».

Эти теории оказали сильное влияние на развитие управленческой теории в целом. Ссылки на них сегодня можно встретить во многих практических пособиях по управлению персоналом предприятия, мотивации подчиненных.

Теории МакГрегора были разработаны применительно к отдельно взятому человеку. Дальнейшее совершенствование подходов к управлению было связано с тем развитием организации как системы открытого типа, а также была рассмотрена работа человека в коллективе. Это привело к концепции целостного подхода к управлению, т.е. необходимости учета всей совокупности производственных и социальных проблем.

Так, Уильям Оучи предложил еще подход - теорию Z, которая использует особенности японского стиля управления. Развитие систем мотивации и анализ опыта японских предприятий привели к формированию двух основных типов управления А и Z (табл. 1).

Таблица 1 - Два абстрактных типа организационного управления

|  |  |
| --- | --- |
| Тип А | Тип Z |
| * Найм на короткий срок * Индивидуальное принятие решений * Индивидуальная ответственность * Частая оценка работы и продвижение * Конкретная формализованная оценка * Специализированная карьера * Частичная забота о людях | * Найм на длительный срок * Коллективное принятие решений * Индивидуальная ответственность * Нечастая оценка работы и продвижение * Неявная, неформализованная процедура оценки * Неспециализированная карьера * Всесторонняя забота о людях |

мотивация маслоу потребность управление

Тип А - американская типичная организация, которая является бюрократической по структуре. Такая организация основана на индивидуализме и конкуренции, что часто сопровождается отчуждением и недостаточной производительностью.

Организация типа Z является американской разновидностью японской организации. Она более органична, адаптивна, характеризуется более высоким уровнем сотрудничества и производительности.

Подход к управлению по теории Z предполагает, что партисипативностъ является основой роста производительности. Для нее характерны философия «доверие, такт и близость». Теория Z рассматривает не только структуру организации, но и философские подходы, стиль управления. В этом смысле теория Z - более зрелый и развитой вариант теории Y по-разному реагировать на воздействия со стороны одинаковых сил. Поэтому мотивацию можно охарактеризовать, как совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности и достижения определённых целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

**2. МОТИВАЦИЯ ПОДЧИНЕННЫХ**

**2.1 Причины безразличного отношения подчиненных к работе**

Любой сотрудник, приходя на новое место работы, хочет проявить себя и полон интереса к своей новой деятельности. Кроме того, руководство заинтересованно в том, чтобы сотрудники творчески и с воодушевлением относились к своим обязанностям. В силу некоторых факторов: таких как степень личной ответственности, отношения с начальником и сотрудниками и т. д. У работника может наступить разочарование в своей деятельности. Это бывает вызвано следующими причинами:

* чрезмерное вмешательство непосредственного руководителя;
* отсутствие психологической и организационной поддержки;
* недостаток необходимой информации;
* недостаток внимания руководителя к подчиненному и его запросам;
* отсутствие обратной связи;
* неэффективное решение руководителем служебных проблем связанных с конкретным подчиненным;
* некорректность оценки подчиненного руководителем

Эти факторы вызывают у рядового работника чувство приниженности и недоверия. Подрываются чувство гордости, уверенности в себе, в стабильности своего служебного положения, безопасности и возможности дальнейшего продвижения по службе.

Процесс потери интереса к труду состоит из шести стадий.

*Первая стадия – рассеянность*. На этой стадии появляются симптомы стрессового состояния, которое начинает испытывать новый работник. Они являются следствием растерянности. Работник перестает понимать, что ему нужно делать и почему работа у него не ладится. Он ставит перед собой вопрос связано ли это с ним самим, с начальником или непосредственно с работой, которую он выполняет.

Состояние работника пока не сказываются на производительности. Он легко контактирует с сослуживцами, время от времени пытается справиться с трудностями за счет более интенсивной работы. Это в свою очередь только усугубляет стрессовое состояние работника.

*Вторая стадия - раздражение*. Разноречивые указания руководителя, неопределенность ситуации вскоре вызывают раздражение подчиненного, связанное с ощущением собственного бессилия.

Поведение работника приобретает демонстративные черты. Он подчеркивает свое недовольство в сочетании с повышенной производительностью. Тут он преследует две цели: первая цель - зарекомендовать себя с лучшей стороны и вторая - подчеркнуть на своем фоне бездеятельность руководства.

*Третья стадия – подсознательные надежды*. Постепенно подчиненный перестает сомневаться в том, кто виноват в возникших у него трудностях. Теперь он надеется на какой-нибудь неверный шаг начальника, так как после него можно аргументировано доказать правильность своей точки зрения.

Это выражается в утаивании от сослуживцев и начальника служебной информации, необходимой для решения некоторых задач данного подразделения. Подчиненный начинает подозрительно избегать начальника. Производительность и качество труда остаются в норме.

*Четвертая стадия - разочарование*. На этой стадии восстановить подорванный интерес к работе гораздо труднее, чем на остальных стадиях. Производительность труда снижается до минимально допустимого значения. Но на этой стадии работник еще не потерял последней надежды.

Его поведение напоминает поведение маленького ребенка, он полагает, что если будет “вести себя плохо”, начальник обратит на него внимание. В этот период страдают такие чувства работника: чувство уважения со стороны подчиненных, сознание своего авторитета, привычка к хорошему отношению со стороны других сотрудников.

*Пятая стадия - потеря готовности к сотрудничеству*. Симптомом этой стадии является подчеркивание работником границы своих обязанностей, сужение их до минимума возможных. Некоторые начинают вызывающе пренебрегать работой, а то и “выплескивать” дурное расположение духа на коллег, находя удовлетворение в унижении других.

Суть этой стадии - не борьба за сохранение интереса к работе, а попытка сохранить самоуважение.

*Шестая стадия - заключение*. Окончательное разочарование в своей работе потребует от сотрудника реакции. Он либо перейдет на другое место работы, либо будет относиться к работе как к каторге. Один такой работник может сыграть в группе роль катализатора и привести к “выплескиванию” наружу скрытого чувства недовольства всего коллектива.

**3. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА**

**3.1 Краткая характеристика организации**

**Исследование системы мотивации персонала на ООО «Омега+»**

В качестве примера рассмотрим организацию ООО «Омега+»

Полное наименование:

Общество с ограниченной ответственностью «Омега+»

Сокращенное наименование: ООО «Омега+»

ИНН: 7811397840/КПП 781101001

Место нахождения: 192148, г. Санкт-Петербург, пр. Елизарова, д. 41 Почтовый адрес: 192148, г. Санкт-Петербург, пр. Елизарова, д. 41

Телефон:(812) 560-46-78, Факс: (812)365-42-22

Отраслевая принадлежность данного предприятия – это оптовая торговля.

Данная организация существует на рынке достаточно продолжительное время и имеет многочисленный опыт в сфере торговли.

В соответствии с Федеральным Законом «о малых предприятиях» предприятие Омега+ относится к субъектам малого предпринимательства (малым предприятиям). Так как во главе предприятия стоит один учредитель, один собственник, распоряжающийся имуществом предприятия, всё это зафиксировано в Уставе предприятия. И на данном предприятии средняя численность работников составляет порядком 37 человек.

ООО «Омега+» занимается производством и продажей с/з систем, предметов декорирования окон и помещений из всех видов текстиля, а также оказывает услуги по монтажу.

Вся специфика деятельности предприятия ООО «Омега+» отражена в Учётной политики предприятия.

Выбранная организацией учётная политика оказывает существенное влияние на величину таких показателей, как показатели себестоимости продукции, прибыли, налогов на прибыль, на добавленную стоимость и на имущество, показатели финансового состояния организации. Следовательно, учётная политика организации является важным средством формирования основных показателей деятельности организации, налогового планирования, ценовой политики.

Целью данного предприятия является поставка и расширение каналов сбыта товаров (продукции), работ и услуг, которые непосредственно должны пользоваться спросом и быть конкурентоспособной продукцией. Конечной точкой достижения цели будет являться получение максимально возможной прибыли от работы предприятия. То есть цель предприятия ООО «Омега+» - это закрепить своё место на определённом сегменте рынка, развить рыночные отношения между поставщиками и заказчиками, и добиваться более устойчивого и стабильного положения на рынке, а точнее закрепить свою репутацию.

Производственно хозяйственная деятельность каждого предприятия, его права и обязанности регулируется в соответствии с законом.

Управление предприятием осуществляется в соответствии с его Уставом. Предприятие является юридическим лицом, пользуется правами и выполняет обязанности, связанные с его деятельностью.

Управление предприятием осуществляется на базе определенной организационной структуры. Структура предприятия и его подразделений определяется предприятием самостоятельно.

При разработке организационной структуры управление необходимо обеспечить эффективное распределение функций управления по подразделениям.

Аппарат управления предприятием построен таким образом, что обеспечивает в техническом, экономическом и организационном отношениях взаимосвязанное единство всех частей предприятия.

Главная цель – предоставить каждому клиенту качество и надежность высочайшего класса за разумную цену.

**3.2 Оценка системы мотивации организации**

Важная роль в повышении эффективности производства принадлежит повышению проблеме рационального и равномерного использования трудовых ресурсов. От обеспечения трудовыми ресурсами и от их эффективности зависит объем и своевременность выполнения всех работ.

Анализ деятельности организации ООО «Омега+» представлена в таблице 2.

Таблица 2

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| п.п. | Наименование показателя | Исследуемый период | | | |
| 2009 год | 2010год | +/- | % |
| 1 | Численность работающих (чел) | 28 чел. | 37 чел. | + | 32,2% |
| 2 | Фонд оплаты труда | 23 420 руб. | 24 310 руб. | + | 3,8 % |

Списочная численность персонала ООО «Омега+» на конец 2010 года составляет 37 человек, что на 32,2% больше чем в 2009году. Из них руководителей 2, специалистов – 1, рабочих – 6 человек. В числе руководителей с высшим образованием 2 человека, что составляет 200% от общего числа руководителей.

Анализируя данные таблицы 1 можно сделать вывод об обеспеченности ООО «Омега+» трудовыми ресурсами. Кроме того, за последние два года наблюдается рост кадров, что объясняется постоянным ростом объемов оказываемых услуг и производством продукции.

В отчетном году основными направлениями использования потенциала работников были следующие:

* усовершенствование работы с персоналом
* поддержка и развитие способностей, повышение квалификации сотрудников
* совместно с финансово-экономической службой была разработана система материальных и социальных стимулов

В организации хорошо развито планирование карьеры, а также другие формы развития и реализации способностей сотрудников.

Средняя заработная плата на отчетный период составляет 24310 т.р, что на 3,8 % больше чем в предыдущем году. Это объясняется увеличением тарифных ставок и процента премии.

Разработанная в организации система оплаты труда не ограничивается минимальным и максимальным размером, она зависит от результата работы, как отдельного работника, так и коллектива в целом. Чтобы наглядно показать работникам чего они могут достигнуть, на организации установлены градации качества, тем самым происходит поощрение работников к достижению необходимого качества. Оплата труда осуществляется в соответствии с трудовым вкладом в конечный результат труда коллектива.

Оплата труда не ограничена рамками заработанных коллективом средств. В течение года контрактные оклады руководителей и специалистов пересматриваются и могут быть увеличены либо уменьшены. Контрактная система предусматривает вознаграждения.

Оценку работы различных подразделений и групп руководители производят на совещаниях и планерках. В случае положительного результата отдельным работникам или группам выражается благодарность. Система поощрения в организации состоит из морального и материального вознаграждения.

**Заключение**

Одна из главных задач организации – поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора.

У каждого сотрудника свои потребности и желания, которые меняются под влиянием различных факторов. Понять их, а тем более изменить, непросто. Ведь мотивы не только не проявляются напрямую в поведении, но часто даже не осознаются самим человеком. Тем не менее, потребности человека достаточно хорошо исследованы и представлены несколькими теориями мотивации, позволяющим определить содержание потребностей человека и прогнозировать его поведение. Овладев ими, руководитель сможет значительно расширить свои возможности в привлечении работника к выполнению задач, направленных на достижение целей организации.

Существует несколько методов мотивирования труда персонала: морально-психологические, материальные и организационные методы. В практике управления эти методы применяются совместно, поскольку для эффективного управления мотивацией необходимо наличие всех групп методов.

Любой вид мотивации должен быть целевым и гласным, поскольку ожидать от работников повышения эффективности и качества выполняемой работы можно лишь в том случае, если они знают, что их труд будет справедливо оплачен.

Разработка и применение эффективной системы мотивации персонала обеспечивает организации более высокую степень удовлетворенности его персонала своими рабочими местами и своим руководством. Что, в свою очередь, создает условия для возникновения чувства гордости за свою организацию, что вызывает более внимательное отношение к результатам своего труда и как следствие повышает общую производительность и рост доходов организации.

**Список использованной литературы**

1. Устав ООО «Омега+» г. Санкт-Петербург 2008 год.
2. Гончаров В.И. «Основы менеджмента», «Современная школа» 2006 – 142 с.
3. Гончаров В.И. «Основы менеджмента», «Современная школа», 2006 – 142 с.
4. Кожевников А.Я. «Мотивация и стимулирование персонала» Издательство: «Кордис & Медиа» 2005 г.
5. Маслоу А. Мотивация и личность. - СПб.: Питер, 3-е издание. 2007 г.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, процесс. М. 1996.

1. Интернет / поисковые системы.