**Санкт-Петербургский техникум туризма и предпринимательства**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**Тема:** Мотивация персонала, как функция управления предприятием.

**Дисциплина:** Менеджмент.

**Преподаватель:** Рыжкова Марина Матвеевна.

**Студентка:** Крутова Анна.

**Специальность:** Туризм.

**Курс, группа:** 2 курс, 312 группа.

Санкт-Петербург

2011г.

Содержание

Введение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_3

Глава I. Сущность мотивации как функции управления\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_6

1.1 Теории мотивации и их значение в управлении\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_6

1.1.1. Содержательные теории мотивации\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_9

1.1. 2. Процессуальные теории\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_11

1.2 Методы стимулирования и мотивации на предприятии\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_16

Глава II. Анализ системы мотивации на ООО «Путешествия»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_25

2.1. Общая характеристика предприятия ООО «Путешествия»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_25

2.2. Анализ уровня мотивации в ООО «Путешествия»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_25

2.3. Создание необходимых условий высокой производительности труда\_\_\_\_29

Заключение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_31

Список литературы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_33

Введение

В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала.

В последнее время особенно усилилось внимание к проблеме мотивации как функции управления, с помощью которой руководство любого предприятия побуждает работников действовать наиболее эффективно для обеспечения производственного процесса в соответствии с намеченным планом. Процесс создания либо реконструкции организационной структуры управления неразрывно связан с разработкой систем управления персоналом, контроля и информационного обеспечения, а люди - это основной источник эффективного развития предприятия. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения.

Человеческий потенциал для предприятия - это основное конкурентное преимущество. Необходимо, чтобы весь персонал организации действовал как сплоченная команда с четким видением будущего, ясным представлением о своем значении и мотивацией на самостоятельные действия для достижения поставленных целей. Хорошо обученный, мотивированный и организованный персонал определяет судьбу предприятия.

Мотивация - это деятельность, которая активизирует коллектив предприятия и каждого работающего и побуждает их эффективно трудиться для выполнения целей. Только тот руководитель добивается успеха, который признает людей главным источником развития организации.

Для эффективного использования мотивации в целях усиления управленческого воздействия необходимо хорошо представлять ее сущность, то есть потребности, интересы, способности, желания, ожидания, ценностные ориентации, установки. Потребности - выступают внутренними источниками развития личности и ее деятельности. Интерес - глубоко осознанная и воспринятая человеком потребность, обеспечивающая направленность личности на осознание и достижение определенных целей. На основе этих ценностей работник принимает решение, что делать и как. Цель - осознанно предсказуемый результат деятельности. Если цель выбрана правильно и понятна работнику, то она мобилизует его на достижение результата. Ожидание - это то, в какой мере работник предвосхищает вознаграждение, а затем чувствует себя вознагражденным в связи с достижением цели. Если ожидания высоки, сила побудительного мотива возрастает.

Но главным в теории мотивации является - «мотив». Мотив имеет персональный характер и находится внутри человека, и зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что необходимо сделать и как будет осуществлено это действие; является средством объяснения, обоснования индивидом своего поведения.

На действенность процесса мотивации, активизацию поведения людей в процессе труда влияют такие факторы, как уровень развития и согласованности организационных, управленческих и межличностных отношений в фирме, совокупность социально-экономических, научно- технических, правовых и других методов воздействия, влияющих на человека.

Актуальность темы исследования определяется тем, что эффективная мотивация персонала является одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности современных организаций.

Целью курсовой работы является изучение мотивации персонала как функции управления на предприятии. Для реализации этой цели в работе были поставлены следующие задачи:

1. Изучить теоретические аспекты мотивации как функции управления.

2. Исследовать теории мотивации: содержательные и процессуальные теории мотивации.

3. Охарактеризовать методы стимулирования и мотивации на предприятии.

4. Проанализировать мотивацию работников на ООО «Путешествия».

Объектом исследования выступает мотивация как управленческая функция и психологический процесс.

Предметом исследования является непосредственно процесс организации мотивации труда на ООО «Путешествия».

Глава I. Сущность мотивации как функции управления.

1.1 Теории мотивации и их значение в управлении.

Для достижения целей организации руководству необходимо обеспечить эффективные действия персонала. Для этого нужно не только обеспечить функциональную загрузку работников и создать им необходимые условия, но и вызвать у них желание энергично совершать именно те действия, которые приближают организации к достижению поставленных целей. В связи с этим руководство организации должно выполнять весьма важную функцию - создание условий для мотивации работников и осуществление ее на практике.

Мотивационные аспекты управления получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. В нашей стране понятие мотивации появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства.

Руководитель всегда должен помнить, что даже прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеют никакого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу организации. И задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом. Руководители всегда осуществляли функцию мотивации своих работников, осознавали они это сами или нет.

С точки зрения психологии мотивация - это потребность или желание, стимулирующее и направляющее поведение человек**а.**

М.Х. Мескон определяет мотивацию как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей организации [1, с.359].

По мнению В. Кнорринга мотивация - это процесс стимулирования деятельности человека или коллектива, направленный на достижение индивидуальных или общих целей организации [2, с.14].

Е.И. Комаров утверждает, что мотивация представляет собой процесс создания системы условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его в нужную для организации сторону, регулирующих его интенсивность, границы, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность в деле достижения целей [3, с.38].

Твила Делл пишет: "Секрет мотивации - в том, чтобы дать людям то, чего они действительно хотят от работы. Чем больше Вы им сможете дать, тем больше Вы сможете от них ожидать: продуктивности, качественной работы и сервиса"[16].

Таким образом, разными учеными мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся как вне так и внутри человека и заставляют его осознанно или не осознанно совершать определённые поступки.

Мотивация как функция управления - это процесс, с помощью которого руководство организации побуждает работников действовать так, как было ранее запланировано и организовано, поскольку успех организации в определенной мере зависит от того, насколько эффективно действуют участники производственного процесса. Таким образом, мотивацию в организации можно трактовать как побуждение членов организации к действию. При этом мотивация представляет собой, с одной стороны, побуждение, навязанное индивидам извне, а с другой - это самопобуждение.

Чтобы разобраться в этой двойственной природе мотивации, важно понять, что поведение человека в трудовом процессе определяется взаимодействием различных внешних и внутренних побудительных сил, среди которых следует, прежде всего, выделить стимулы и мотивы.

Под стимулом подразумевается материальная награда определенной формы, например, заработная плата.

Мотивы, являясь личностным побуждением к активности, тесно связаны со средой жизнедеятельности. В ней содержится вся совокупность потенциально возможных стимулов. Индивидуальность человека появляется в выборе стимулов.

Под мотивами понимаются причины поведения человека, вследствие которых он поступает и действует именно так, а не иначе. Поэтому мотивы и рассматриваются как причины, определяющие выбор, направленность поведения. Деятельность человека побуждается, как правило, не одним, а многими мотивами, поэтому они могут находиться между собой в различных отношениях. В основе того или иного поступка может лежать борьба поступков, мотивы могут усиливать или ослаблять друг друга, среди них может выделяться основной или ведущий мотив, подчиняющий себе другие.

Мотивы могут быть внутренними и внешними; последние обусловлены стремлением человека обладать какими-то не принадлежащими ему объектами или, наоборот - избежать такого обладания. Внутренние мотивы связаны с получением удовлетворения от уже имеющегося у человека объекта, который он желает сохранить, или неудобствами, которые приносит обладание им, а, следовательно, стремление от него избавиться.

Стимул понимается как внешняя причина, побуждающая людей к деятельности, а мотив выступает как внутренняя побудительная сила. Если стимул заметен, его можно заранее спланировать или отменить, то мотив скрыт, его действие часто бывает неожиданным для наблюдателей, так как он зависит от инстинктивных импульсов, влечений, потребностей.

Вместе с тем стимулы и мотивы самым тесным образом связаны между собой. Процесс стимулирования деятельности члена организации - это такое воздействие на его поведение, которое включает в свою сферу все потребности, интересы, цели, стремления, мотивы. Следовательно, основу стимулирования составляет взаимодействие внешних условий и внутренней структуры личности члена организации. Стимулирование реализуется через создание условий, изменяющих трудовую ситуацию, чтобы у работника возникало желание, стремление к эффективной деятельности. Для успешного стимулирования необходимо знать внутренние мотивы.

Не всякое целевое, направленное воздействие на поведение человека активизирует его деятельность, а лишь то, которое становится личностно - значимым для данного конкретного человека, соответствует его внутренним устремлениям. Только в этом случае возникает заинтересованность работника в своей деятельности, психологическая предрасположенность по отношению к выполнению ролевых требований и, как следствие этого, побуждение к качественному выполнению работы. Стимулирование включает в себя не только создание внешней ситуации выбора определенной (наиболее привлекательной) формы поведения, но и ее соответствие структуре личности работника. Вместе с внешней стимуляцией эта внутренняя структура (в случае ее активизации) формирует непосредственный мотив действий.

Особенность стимулирования в организации заключается в том, что выбранная работником форма поведения соответствует целям субъекта стимулирования (руководства организации), целям тех, кто создавал эту ситуацию.

Теории мотивации основаны на определении потребностей человека и их структуры. Потребность - это осознание отсутствия чего-либо, вызывающее побуждение к действию.

1.1.1. Содержательные теории мотивации.

Теория Абрахама Маслоу.

Базой для многих современных теорий мотивации являются исследования американского психолога Абрахама Маслоу (1908-1970).А. Маслоу предположил, что человек мотивируется удовлетворением серии потребностей, выстроенных в иерархическую пирамиду - пирамиду ценностей А. Маслоу (см.приложение 1). Теория А. Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных организаций стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать удовлетворить ему важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации. Еще не так давно руководители могли мотивировать подчиненных почти только экономически, поскольку поведение людей определялось, в основном, их потребностями низших уровней. Сегодня ситуация изменилась. Благодаря высоким заработкам и социальным благам, даже люди, находящиеся на низших ступенях иерархической лестницы организации, стоят на относительно высоких ступенях иерархии Маслоу [1, с.368].

В нашем обществе физиологические потребности и потребность в безопасности играют относительно незначительную роль для большинства людей. Только действительно бесправные и беднейшие слои населения руководствуются этими потребностями низших уровней. Отсюда следует очевидный для теоретиков систем управления вывод о том, что "потребности высших уровней могут служить лучшими мотивирующими факторами, чем потребности низших уровней" [1, с.368].

Нужно внимательно наблюдать за подчиненными, чтобы решить, какие активные потребности движут ими. Поскольку со временем эти потребности меняются, то нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, будет эффективно работать все время.

Теория мотивации Фредерика Герцберга.

Теория мотивации Фредерика Герцберга появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека. Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой (см. приложение 2). В своей модели Ф. Герцберг определял ответственность, достижение цели и потребность профессионального роста как "факторы удовлетворения от работы или факторы мотивации". Неадекватную заработную плату, недостаточную безопасность труда, плохие условия труда, напряженные отношения с работодателем и др. он определял как "факторы неудовлетворенности". Таким образом, согласно его теории, наличие гигиенических факторов не будет мотивировать работников. Они только предотвратят возникновение чувства неудовлетворенности работой. Реально жесам труд является фактором мотивации.

Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических (утилитарных, материальных), но и мотивирующих (моральных, социальных, психологических) факторов. Поэтому теоретикам и практикам казалось логичным, что изменение характера труда в целях повышения соответствующей внутренней заинтересованности, должно усилить мотивацию и повысить производительность [1, с.586].

1.1.2. Процессуальные теории мотивации.

Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется, как человек распределяет свои усилия для достижения целей и как он выбирает свою линию поведения. Ожидания, согласно теории ожиданий Виктора Врума (см. приложение 3), можно расценивать как оценку вероятности события. При анализе мотивации рассматривается взаимосвязь трёх элементов: затраты - результаты; результаты - вознаграждение; валентность. Теория справедливости постулирует, что люди субъективно оценивают полученное вознаграждение, соотнося его с затраченными усилиями и вознаграждением других людей. Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами (см. приложение 4).

Руководители, которые стремятся усилить мотивацию рабочей силы, теория ожиданий представляет для этого различные возможности. Довольно часто вознаграждение предлагается до его оценки сотрудниками. Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство организации должно сопоставлять предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие и давать вознаграждение только за эффективную работу.

То, что человек ценит, зависит от его потребностей. Чтобы человек был мотивирован на определенную деятельность, нужно его достижения в этой деятельности вознаграждать тем, что он ценит, и вознаграждение должно быть связано с достижением цели организации.

Цель обычно связана с прямым или косвенным удовлетворением какой-либо потребности. Сила направленности деятельности на достижение цели зависит частично от того, в какой мере личность чувствует себя вознагражденной за достижение цели.

Сила стремления к получению вознаграждения или другой цели (другими словами, исполнительная мотивация) зависит от ценности вознаграждения (желательности) и его достижимости (реальности получения вознаграждения, “ценности ожиданий”).

Чтобы человек был мотивирован на определенную деятельность, нужно его достижения в этой деятельности вознаграждать тем, что он ценит, и вознаграждение должно быть связано с достижением цели организации.

Руководство организации должно сформулировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушать им, что они могут их добиться, если приложат силы. То, как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, что ожидает от них руководство.

Если уровень ожиданий руководителя высок, производительность подчиненных, вероятно, тоже будет высокой. Если же его ожидания не слишком высоки, то производительность, скорее всего, будет низкой. Мощное воздействие, оказываемое ожиданиями одного человека на поведение другого, давно уже признано физиологами, бихевиористами, педагогами и управленцами.

Если же ожидания не осуществляются, препятствия к достижению цели порождают ощущение тщетности усилий. Чем больше для человека важность (ценность) недостигнутой цели, тем больше ощущение тщетности. В следующий раз, может быть, будет немного снижен и уровень цели и, если цель не осуществится несколько раз, снизится оценка реальности ее достижения и, как говорилось выше, мотивация уменьшится. Ощущение тщетности снижает мотивацию, а низкая мотивация уменьшает исполнительский вклад, осложняет достижение цели.

Следует помнить, что работники смогут достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированные им полномочия и их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи.

Современные концепции мотивации делают акцент на нематериальной, внешнеэкономической стороне мотивации сотрудников. При таком подходе на первое место выходят социальное и коллективное признание достижений работника, его успехи в самосовершенствовании и достижении личных целей на этом поприще.

Процесс возникновения мотивации очень сложен и зависит от конкретного человека и той ситуации, в которой он находится. Различные теории мотивации в основном не противоречат друг другу, а взаимодополняют друг друга, отражая многогранность и нестандартность самого процесса мотивации и предопределяя необходимость комплексного подхода к решению этой сложной проблемы.

Суть эффективной мотивации заключается в создании критериальных условий, которые призваны всесторонне регулировать трудовые отношения, представленные в виде основных теорий мотивации.

В связи с тем, что существуют различные пути мотивации, менеджер должен:

- во-первых, установить набор критериев (принципов), которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника;

- во-вторых, создать атмосферу, благоприятную для мотивации работников;

- в-третьих, активно общаться со своими сотрудниками, поскольку для того, чтобы был полностью мотивирован и работал с полной отдачей, он должен четко представлять себе, чего от него ждут.

Стимулирование работников в организации связано со многими трудностями:

- неспособность руководителей эффективно и последовательно применять методы мотивации;

- изменение потребностей работников со временем, что обусловливает необходимость изменения мотивации работников;

- ограничения в отношении типа и возможностей стимулирования работников;

- теоретическая неразработанность основных стратегических направлений мотивации работников в организации.

Можно выделить три основных уровня мотивов. Первая группа связана с объяснением и обоснованием выбора индивидом сферы профессиональной и трудовой специализации. Вторая группа мотивов связана с реализацией индивидом предписанных социальных норм и ценностей. Третья группа мотивов связана с обоснованием широкого круга альтернатив. Эти мотивы направлены на оптимизацию жизненного цикла личности в системе многообразных факторов, условий, ситуаций.

Но во всех случаях руководитель должен всегда иметь в виду элемент случайности. Из сказанного вполне естественным становится утверждение: для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что оказывается эффективным для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других.

Способ мотивации зависит от типа личности, от внутренних установок конкретного индивида, от этапа развития, на котором он находится, и от ситуации, наблюдаемой в организации.

Для выбора нужных средств мотивации руководитель должен использовать эвристический подход к данной проблеме, и этот способ, часто является практически единственным способом.

Кроме этого, следуя логике, и принимая утверждения теории ожидания, работник должен быть правильно сориентирован на результат, должен четко видеть возможную награду и последствия своего труда для окружающих. И только такое положение дел будет оптимальным (в смысле вложенных усилий и ожидаемых результатов, как со стороны работника, так и со стороны организации).

Можно сделать небольшой вывод: мотивация - процесс побуждения человека к деятельности во имя достижения определенных целей. Процесс мотивации основан на функциях и свойствах (элементах) сознания и психики и включает восприятие и оценивание ситуации, целеполагание, выработку решений, ожидание результатов действий и их сознательную корректировку. Мотивация занимает одно из центральных мест в системе управления любым социально-экономическим объектом, она является одной из функций управления наряду с другими функциями, такими как планирование, организация, контроль, принятие решений и пр. Одной из основных задач управления является определение мотивов деятельности каждого сотрудника и согласование этих мотивов с целями предприятия. Мотивацию как процесс можно представить в виде ряда последовательных этапов, вначале это возникновение потребностей, в завершении - устранение потребности. Мотивирование - это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов.

1.2. Методы стимулирования и мотивации на предприятии.

Среди методов мотивирования персонала имеется широкое разнообразие и зависимость от проработанности системы мотивирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Имеются такие методы мотивирования эффективного трудового поведения как: материальное поощрение; организационные методы; морально-психологические.

Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем мотивирует инициативу людей, формирует у них приверженность организации, привлекает к ней новых работников. Думается, что потребность в деньгах у работника растет до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства. В этом случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, достижении успехов и другие.

Руководителя должен уметь распознавать потребности работников.

Ни одна система материального вознаграждения не может полностью учитывать характер и сложность труда, личный вклад работника и весь объем работы, так как многие трудовые функции вообще не фиксируются в нормативных актах и должностных инструкциях. Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем. С развитием личности расширяются возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен. Существуют не только экономические (материальные) способы мотивации, но имеются и не экономические, к таковым относятся: организационные и морально-психологические.

Организационные способы мотивации (мотивирования): участие в делах организации (обычно в социальных); перспектива приобрести новые знания и навыки; обогащение содержания труда (обеспечение более интересной работой с будущей возможностью должностного и профессионального роста).

Морально-психологические методы мотивирования: создание условий для формирования профессиональной гордости, личной ответственности за работу (наличие известной доли риска, возможность добиться успеха); присутствие вызова, обеспечение возможностей выразить себя в труде; признание (личное и публичное, а так же ценные подарки, почетные грамоты, доска почета и т.п.). За особые заслуги - награждение орденами и медалями, нагрудными знаками, присвоение почетных званий и др.; высокие цели, воодушевляющие людей на эффективный труд (любое задание должно содержать в себе элемент вызова); атмосфера взаимного уважения, доверия.

Оригинальным комплексным методом мотивации является продвижение в должности. Но этот метод внутренне ограничен ввиду того, что:

1) в организации число должностей высокого ранга ограничено;

2) продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

В практике управления, обычно, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для более эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов Так как использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовной мотивации.

Вышеуказанная классификация методов мотивирования классическая, но в современном менеджменте применяются и другие группировки методов мотивирования. В более крупном ракурсе, все методы мотивирования группируются в следующие четыре вида:

1) экономические мотивы всех типов (зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т.п.). Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.

2) управление по целям. Эта система широко используется в Америке и предусматривает установление для личности или группы цепи целей, способствующих решению главной задачи организации (достижение определенных количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала и т.п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня зарплаты или другую форму поощрения.

3) обогащение труда - эта система в большей степени относится к неэкономическим методам и означает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется и рост оплаты труда, не говоря уже о социальном статусе.

4) система участия - в настоящее время существует в различных формах: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам производства и управления (Япония) до соучастия в собственности путем приобретения акций собственного предприятия на льготных условиях (США, Англия).

В пределах этих групп методов в наше время разрабатываются отдельные методики и системы мотивирования персонала.

Далее хотелось бы охарактеризовать такое важное понятие как “стимул”. Стимул - это внешнее побуждение к действию, причиной которого является интерес (материальный, моральный, личный или групповой), чаще всего материальное вознаграждение определенной формы. Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или, что он желал бы получить в результате определенных действий. На многие стимулы человек реагирует не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю.. Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется стимулированием. Стимулирование выполняет на предприятии важную роль действенных мотиваторов или основных носителей интересов работников. Оно принципиально отличается от мотивирования.

Материальные методы стимулирования и мотивации.

Важнейшее социально-экономическое значение для каждого предприятия в условиях рыночных отношений приобретает выбор рациональных форм и систем оплаты труда персонала. Формы и системы оплаты труда работников создают на всех уровнях хозяйствования материальную основу развития человеческого капитала, рационального использования рабочей силы и эффективного управления персоналом всех категорий. Вознаграждение персонала за труд или компенсация работникам затрачиваемых усилий весьма существенно в привлечении трудовых ресурсов на предприятия, в мотивировании, использовании и сохранении необходимых специалистов в организации или на фирме.

Неэффективная или несправедливая система вознаграждения может вызвать у работников неудовлетворенность как размерами, так и способами определения и распределения доходов, что может повлечь снижение продуктивности труда, качества продукции, нарушение трудовой дисциплины и т.п. В свободных рыночных отношениях работники, недовольные сложившейся системой оплаты труда, могут просто вступить в открытый конфликт с руководством фирмы, прекратить работу или организовать забастовку, что в последнее время подтверждается реальной практикой отечественных предприятий.

В современной практике часто используются смешанные системы зарплаты - одна часть вознаграждения каждого работника зависит от результатов работы группы (обычно переменная), а другая - от индивидуальных особенностей (постоянная, должностной оклад).

Бестарифная система оплаты труда ставит заработок рабочего в полную зависимость от конечных показателей работы всего трудового коллектива. Поэтому применять эту систему можно лишь там, где эти результаты могут быть точно уточнены и есть общая заинтересованность и ответственность за конечные результаты труда. Значительным фактором в этих условиях является доверие всех членов коллектива друг к другу и руководителю. Работникам присваивается определенный квалификационный уровень, но никакой соответствующей тарифной ставки не устанавливается.

Комиссионная система оплаты труда применяется для работников, которые трудятся по соглашениям и договорам. В этом случае оплата устанавливается в виде фиксированной доли дохода, получаемого предприятием от реализации продукции (услуг), производимой работником.

Кроме зарплаты есть еще одно средство мотивации - внутрифирменные льготы:

1) оплата фирмой медицинских услуг;

2) страхование на случай длительной потери трудоспособности;

3) полная или частичная оплата расходов на проезд работника к месту работы и обратно;

4) предоставление своим работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента;

5) предоставление права пользования транспортом фирмы;

6) отпуск;

7) членство в клубах;

8) консультирование по юридическим, финансовым и другим проблемам;

9) питание во время работы;

10) другие расходы.

Еще один вид вознаграждения - премиальные выплаты (бонусы).

Практика мотивации сотрудников фирм с помощью подарков распространена, но при условии, что подарки соответствуют своему назначению. Подарки пусть и недорогие, способны стимулировать людей. Они понимают, что руководство видит в них не безликих работников, а замечает лояльность и усердие каждого. Также фирма может либо бесплатно предоставить свои товары и услуги, либо предложить за них значительную скидку [5, c.51].

Нематериальное стимулирование на предприятии.

Проблематика стимулирования является весьма актуальной и в связи с этим, современный менеджер должен стабильно отмечать ценность работника для коллектива, присутствие у него творческого потенциала, положительных сторон, хороших качеств, достигнутые результаты. Эта оценка должна быть максимально объективно и опираться на конкретные, точные показатели и данные, а не на общие впечатления.

Ввиду того, что разработка системы стимулов в рыночных условиях в России является одним из наиболее важных резервов управления компаниями, нужно не забывать, что материальные факторы далеко не всегда выходят на первый план и не могут быть единственной формой вознаграждения за труд. Главное - привлекательность труда, его творческий характер.

Отличаются многообразием нематериальные стимулы, они подразделяются на три группы: социальные, моральные, творческие. По моему мнению, используя их в комплексе, можно добиться высокой эффективности.

Что касается, социальных стимулов, то они связаны с потребностью работников в самоутверждении, с их стремлением занимать определенное общественное положение, с потребностями в определенном объеме власти. Эти стимулы характеризуются возможностью участвовать в управлении производством, трудом и коллективом, принимать решения; перспективами продвижения по служебной лестнице, возможностью заниматься престижными видами труда. Следовательно, предполагается, что работникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, им делегируются права и ответственность. Моральные стимулы к труду связаны с потребностями человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как нравственно одобряемой личности. Признание может быть личным или публичными.

Личное признание - особо отличившиеся работники отмечаются в специальных докладах высшему руководству организации, им гарантируется право подписи в документах, в разработке которых они принимали участие, такие работники по случаю праздников и юбилейных дат персонально поздравляются администрацией. Публичное признание - широкое распространение информации о достижениях работников в многотиражных газетах, которые выпускают организации, на специальных стендах («Досках почета»), награждение особо отличившихся людей специальными знаками, грамотами. Часто публичное признание сопровождается премиями, ценными подарками и т.д.

К моральным стимулам также относятся похвала и критика.

Социально-психологические стимулы следуют из той особой роли, которую играет общение в жизни человека. Ведь именно общение является коренной потребностью и условием нормальной жизнедеятельности человека. В связи с этим, комфортный климат в коллективе, обеспечивающий нормальное общение, дает возможность самореализоваться человеку, появляется прекрасным стимулом к ощущению удовлетворенности работника в труде.

По моему мнению, менеджеры должны постоянно обдумывать возможные способы улучшения работы и мотивации людей, работающих с ними. Немаловажно выделить возможные простые изменения работы, которые могли бы привести к стимулированию внутренней мотивации подчиненных, вызвать сотрудничество и энтузиазм с их стороны. Следует обеспечить разнообразие умений и навыков.

Необходимо обогащение труда - т.е. предоставление человеку такой работы, которая давала бы возможность роста, творчества, ответственности, самоактуализации. Работникам нужно дать ощущение признания используемых ими навыков.

Возможность постоянно совершенствоваться - нужно постоянно повышать квалификацию сотрудников и организовывать для работников контакты с людьми, у которых можно чему-либо поучиться.

Обеспечение целостности работы. Работники испытывают большее удовлетворение от работы, которая имеет некоторый видимый результат.

Повышение важности работы. Если работник знает, как конкретно будут использованы результаты его труда, он начинает ощущать важность собственной работы, что стимулирует его к скорейшему выполнению работы при хорошем ее качестве.

Увеличение автономии. Передача некоторых управленческих функций низкого уровня подчиненным несет двойной эффект - концентрация усилий менеджера на решении проблем более высокого уровня и, одновременно, оказывает положительное влияние на мотивацию работников.

К критике следует подходить разборчиво, она должна стимулировать действие человека, направленное на устранение недостатков и упущений. Это возможно только при условии полной объективности.

Значительная часть эффективного менеджмента состоит в умении хвалить сотрудников. Даже плохой работник хоть что-то делает хорошо, в противном случае его просто не следует держать на работе. Вслед за любыми достойными действиями исполнителей и даже незначительными результатами должна следовать похвала (но если часто использовать этот метод, его действенность ослабляется). Отсутствие обоснованной критики приводит к тому, что неудачи как бы фиксируются и работник не получает возможность исправлять свои ошибки, а часто даже не знает нужно ли это делать.

Создание благоприятных санитарно-гигиенических условий труда напрямую влияет на трудовую культуру работающих.

Одна их самых популярных на сегодняшний день стратегий мотивации - создание команды. Команда - группы людей, объединенных общей целью, использующие для ее достижения способности каждого члена команды и возможности объединенной группы. Необходимо развивать чувство команды - побудить гордость за свой отдел или организацию. Для этого можно использовать символы (вещи с символикой фирмы, которые они могли бы надевать, носить с собой или ставить на свои столы).

Между материальными и нематериальными стимулами имеется общая связь. Так, зарплата (материальный стимул) влияет на оценку и самооценку работника, удовлетворяя тем самым его потребности в признании, уважении окружающих, самоуважении, самоутверждении, т.е. материальный стимул выступает одновременно и как социальный, моральный, психологический [5].

Из всего выше сказанного можно сделать небольшой вывод: чтобы более эффективно управлять мотивацией, нужно использовать в управлении предприятием все три группы методов.

Глава 2. Анализ системы мотивации на ООО «Путешествия».

2.1. Общая характеристика ООО «Путешествия».

Туристическая фирма ООО «Путешествия» была открыта в 2001 году с целью: стать известной в Нижнем Новгороде турфирмой по продаже туристических маршрутов и стараться учитывать все интересы и пожелания клиентов.

Направление деятельности:

     Туристическая фирма ООО «Путешествия» является многопрофильным оператором и работает как на внутреннем так и на внешнем рынке, и занимается въездным и выездным туризмом. Фирма разрабатывает и реализует тур.продукты, которые включают в себя:

- Туры, объединенные по целенаправленности (познавательные, оздоровительные и т.п.)

- Туристско-экскурсионные услуги различных видов (размещение, питание, транспортные услуги и т.д.)

2.2 Анализ мотивации персонала на предприятии

Большинство работников в фирме (не менее 80%) относится к одному из существующих типов мотивации, как преимущественно ориентированные на оплату труда и другие нетрудовые ценности, здесь мотивационное ядро основано на высокой (в их понимании) заработной плате. На трудовую мотивацию влияют различные стимулы: система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в семье, коллективе, признание со стороны окружающих и карьерные соображения, творческий порыв и интересная работа, желание самоутвердиться и постоянный риск, жесткие внешние команды и внутренняя культура и т.п.

Руководителем фирмы были разработаны и внедрены следующие основные формы стимулирования работников:

1. Заработная плата, характеризующая оценку вклада в результаты деятельности фирм. Она представляет собой установленный в договоре должностной оклад, премии, надбавки, доплаты, а также выплаты, не связанные непосредственно с результатами труда или трудовым вкладом. Премии не превышают 40% заработной платы, получающей сотрудником фирмы. Оплата труда не ограничивается рамками заработанных коллективом средств. Договорные оклады в течение года пересматриваются, т.е. могут быть увеличены или уменьшены.

Должностной оклад - абсолютный размер заработной платы, установленный в соответствии с занимаемой должностью.

Заработная плата в фирме сопоставима и конкурентоспособна с оплатой труда в аналогичных фирмах. Заработок сотрудника в данной фирме определяться в зависимости от уровня его квалификации, личных способностей и достижений в труде и включать различные доплаты и премии.

Система внутрифирменных льгот работникам предприятия включает:

1) Продажа путевок фирмы своим работникам со скидкой;

2) Доплаты за стаж работы на предприятии в размере 1 оклада; доплаты производятся за каждые 5 лет работы.

3) Материальная помощь работникам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, например, при необходимости денежных средств на оплату непредвиденного длительного лечения (травма, операции и т.д.), в экстремальных случаях (пожар в квартире работника, в случаях кражи имущества в крупных размерах) в размере 1 оклада работника. Материальная помощь предоставляется по мере необходимости при предоставлении всех необходимых документов, подтверждающих факт сложившейся ситуации, но не чаще, чем один раз в 3 года.

4) Оплата фирмой медицинских услуг;

5) Страхование на случай длительной потери трудоспособности;

6) Предоставление своим работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента;

7) Отпуск;

8) Консультирование по юридическим, финансовым и другим проблемам;

Нематериальные льготы и привилегии персоналу:

- предоставление права на скользящий, гибкий график работы матерям, имеющим малолетних детей, детей-инвалидов, например, работа только в дневное время или на дому;

Моральное поощрение работников включает:

- Занесение работника на доску почета;

- Запись благодарности за успехи и достижения в трудовой книжке;

- Награждение памятными значками, знаками внимания, ценными подарками.

Мероприятия, повышающие содержательность труда*,* самостоятельность и ответственность работника, стимулирующие его квалификационный рост. Привлечение работников к управлению предприятием также повышает их мотивацию. Всемерное развитие горизонтальных связей и горизонтальных структур управления является организационной основой для мотивации работников.

Создание благоприятной социальной атмосферы внутри коллектива осуществляется следующим образом:

Все уровни управления и работники пользуются общей базой информации о политике и деятельности фирмы, в результате чего развивается атмосфера участия в общей ответственности, что улучшает взаимодействие и повышает производительность туров.

Поощрение частных и прямых связей путем проведения планерок (1 раз в неделю по понедельникам), собраний малых групп (1 раз в месяц по результатам труда, вопросам решения коллективных и трудовых споров, проведения совместных праздников и мероприятий);

Каждую осень устраиваются спортивные встречи и один раз в год - коллективные туристические поездки.

Примером удовлетворенности условиями работы может служить минимальный уровень отгулов на фирме, практическое отсутствие жалоб, наличие спектра удобств и услуг, предоставляемых организацией: комната отдыха для рабочего персонала, где установлена "кухня" для приготовления горячих напитков и закусок; неукоснительное соблюдение режима труда и отдыха; регулярное обеспечение коллектива средствами бытового и медицинского обслуживания; постоянный контроль за чистой, уровнем шума и освещенностью рабочей среды.

Продвижение работников по службе.

Администрация фирмы решает следующие задачи в области подготовки, переподготовки кадров и повышения их квалификации:

1. определение потребности в обучении кадров по отдельным его видам;

2. правильный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации;

3. изыскание средств для финансирования обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством.

При обучении на месте специалист-менеджер, работник более высокого уровня свой опыт передает обучаемому. По ходу своего обучения специалист предоставляет обучаемому все большую самостоятельность, переходя от объяснений к текущим замечаниям, напоминаниям и советам.

Сроки такого обучения составляют 1-2 месяца. Теоретические занятия и практическое обучение проводится в пределах продолжительности рабочего дня. При такой форме обучения, работник принимается на работу как стажер-ученик. Во время обучения ему выплачивается заработная плата по самому низкому разряду. После обучения ему присваивается соответствующая квалификация.

2.3. Создание необходимых условий высокой производительности труда.

- большое внимание следует уделять оптимальной организации рабочего места:

- отсутствие отвлекающих шумов;

- достаточная освещенность.

У каждого работника персональное рабочее место.

Возможность ухода от монотонного к более интересному, творческому, содержательному трудовому процессу.

И все же нельзя сказать, что все перечисленные приемы стимулирования полностью отвечают потребностям работников. Система стимулирования в фирме работает, она эффективна, но не совершенна. Существующие приемы действительно стимулируют рабочих на эффективную работу. Есть недочеты, то, что не устраивает работающих: 90% недочетов - это размер денежного вознаграждения. Но в нашей стране, в сложившейся экономической ситуации для голодного до денег и хорошей жизни народа любая заработная плата еще долго будет казаться маленькой, недостойной.

Абсолютное большинство работников ставит главным материальный фактор, и лишь незначительное их число (в основном руководители) говорит о необходимости получения удовольствия от работы и ощущения своей значимости. Поэтому, безусловно, одной из целей стимулирования работников в фирме, должно быть возвращение интереса к труду, воспитание сопричастности к общему делу в коллективе.

Несмотря на то, что в фирме существует четкая система стимулирования, при мотивации руководством не были учтены мотивационные типы персонала, что ослабляет всю систему и делает ее менее эффективной.

Руководству фирмы необходимо пересмотреть и доработать свою систему мотивации, исходя из индивидуальных особенностей работников, напряженности рабочего дня и других составляющих, которые включают в себя:

- создание хорошего социального пакета;

- усовершенствования системы заработной платы и премирования;

- необходимость индексации заработной платы в соответствии с инфляцией;

- привлечение квалифицированных кадров;

- улучшение культуры жизни;

- повышение репутации фирмы.

Каждому предприятию рано или поздно придётся столкнуться с проблемами стимулирования труда, привлечения и удержания квалифицированного персонала. В их решении грамотная и чёткая система мотивации играет далеко не последнюю, если не ведущую, роль.

Заключение.

Незаметный для неопытного глаза процесс потери интереса работника к труду, его пассивность приносит такие ощутимые результаты, как текучесть кадров, руководитель вдруг обнаруживает, что ему приходится вникать во все детали любого дела, выполняемого подчиненными, которые, в свою очередь, не проявляют ни малейшей инициативы. Эффективность организации падает.

Чтобы не допустить потерю потенциальных прибылей, менеджер должен добиться максимальной отдачи от своих подчиненных. Для эффективного управления таким дорогим ресурсом как люди менеджеру необходимо выделить определенные параметры работы, поручаемой подчиненным, изменяя которые он может воздействовать на психологические состояния исполнителей, тем самым, мотивируя, либо демотивируя их.

В общем случае мотивация - понятие, используемое для объяснения последовательности поведенческих действий, направленных на конкретную цель, которая может меняться в зависимости от различных обстоятельств, ситуаций. В понятие "мотивация" входят моменты активизации, управления и реализации целенаправленного поведения человека. С помощью мотивации можно ответить на вопрос: почему так, а не иначе поступает данный человек.

Мотивация - это деятельность, которая активизирует коллектив предприятия и каждого работающего и побуждает их эффективно трудиться для выполнения целей. По моему мнению, существенный недостаток российских предприятий - недооценка потенциала и интеллектуальных ресурсов людей, работающих в организациях, а ведь человеческий потенциал для предприятия - это основное конкурентное преимущество. В основе процесса мотивации лежит индивидуальная человеческая потребность, удовлетворение которой достигается путем определенного поведения или комплекса действий.

Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т. е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей. Одной из основных задач управления является определение мотивов деятельности каждого сотрудника и согласование этих мотивов с целями предприятия. Процесс мотивации основан на функциях и свойствах (элементах) сознания и психики и включает восприятие и оценивание ситуации, целеполагание, выработку решений, ожидание результатов действий и их сознательную корректировку. Мотивами к труду являются: мотив социальности (потребность быть в коллективе), мотив самоутверждения, мотив самостоятельности, мотив надежности (стабильности), мотив приобретения нового (знаний, вещей и т.д.), мотив справедливости.

Любой руководитель, если он хочет добиться эффективной деятельности своих подчинённых, должен не забывать о наличии для них стимулов трудиться. Традиционно считается, что раз работник получает оплату за свой труд, значит, он должен быть доволен. В случае плохого отношения к служебным обязанностям его можно уволить. Значит, стимулы у него есть.

Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу. Опираясь на заинтересованную поддержку руководства, не боясь санкций, следует организовать работу так, чтобы у работника не пропало желание реализовать свои планы.

Каждый человек стремится к успеху. Успех - это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий. Успех без признания приводит к разочарованию, убивает инициативу. Этого не случится, если менеджер владеет необходимыми знаниями в области мотивации персонала и успешно применяет их на практике.

Список литературы:

1. Мескон М.Х. Основы менеджмента/ М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.:Дело, 1999. - 472 с.

2. Кнорринг В. Искусство управления М.: 1997. - **264** с

3. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом, №1, 2002.

4. Трофимов Н.С. Современное управление персоналом организации. -СПб.: Канди, 2005. С.98:

5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации -М.: Инфра-М, 2000. С.51.

6. Егоршин А.П. Управление персоналом. -Н.Новг.: Дело, 2003. - 720 с.

7. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. -СПб.:Питер, 2002. - 514с.

8. Кузнецова М.И. Мотивация деятельности. -Спб.: Фирма, 2005. - 301с.

9. Маслоу А. Мотивация и личность. - СПБ.:Евразия, 1999. - 115с.

10. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. - 5-е изд.: Новое знание, 2002.- 336 с.

11. Цветаев В.М. Управление персоналом/ В.М. Цветаев. - СПб: Питер, 2002 - 563 с.

12. Веснин В.Р. Основы менеджмента/ В.Р. Веснин. - М.: Триада-ЛТД, 1996. - 384 с.

13. Виханский О.С. Менеджмент/ О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: МГУ, 1995. - 438 с.

14. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и эффективность предприятий. - М.: Финансы и статистика, 1998. - 213 с.

15.Трудовой кодекс Российской Федерации: по состоянию на 15.05.07. М.: Проспект, 2007. -210с.

16. Honest Days Work, 1988.