ФЕДЕРАЛЬНРОЕ АГЕНСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

ГОУ ВПО «ИРКУТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИЛИАЛ В Г. БРАТСКЕ

КАФЕДРА ПСИХОЛОГИИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Основы менеджмента.

КУРСОВАЯ РАБОТА

ТЕМА: «Системный анализ организации и разработка рекомендаций по совершенствованию управления»

Выполнил:

Студент группы:

Проверил:

Преподаватель: Красная Н.А.

Братск 2010.

Содержание

Введение 3

1. Системный анализ организации и определение направлений совершенствования управления 5

1.1 Краткая характеристика объекта исследования 5

1.2 Анализ внутренней среды организации 6

1.3 Анализ внешней среды организации 14

1.4 Основные направления совершенствования управления

организацией 16

2. Исследование и разработка рекомендаций по развитию мотивации сотрудников организации 20

2.1 Понятие и значение мотивации в управлении 20

2.2 Краткая характеристика подразделения организации, выбранного

для проведения анкетирования 31

2.3 Проведение и обработка результатов анкетирования 32

2.4 Анализ результатов анкетирования 37

2.5 Рекомендации по развитию мотивации сотрудников организации 40

Заключение 43

Список используемой литературы 46

Приложение 48

ВВЕДЕНИЕ

Нормальное функционирование предприятий различных сфер производства и услуг в условиях рынка предполагает поиск и разработку каждым из них собственной стратегии развития. Чтобы успешно развиваться, предприятие должно иметь оптимальное соотношение между затратами и результатами производства, изыскивать новые формы приложения капитала, обновлять и улучшать свою продукцию в соответствии с требованиями рынка, находить более эффективные способы её доведения до конкретных потребителей, проводить обоснованную товарную политику, применять принципиально новые методы управления и т.д. Иначе говоря, предприятие должно быть конкурентоспособным и экономически устойчивым. В этом помогает системный анализ.

Системный анализ — это совокупность определенных научных методов и практических приемов решения разнообразных проблем, которые возникают во всех сферах целенаправленной деятельности общества, на основе системного подхода и представления объекта исследования в виде системы. Характерным для системного анализа является то, что поиск лучшего решения проблемы начинается с определения и упорядочения целей деятельности системы, при функционировании которой возникла данная проблема. При этом устанавливается соответствие между этими целями, возможными путями решения возникшей проблемы и потребными для этого ресурсами.

Системный анализ представляет собой методологию исследования сложно понимаемых и сложно наблюдаемых объектов путем представления этих объектов в виде целенаправленных систем. Он применяется для исследования различных организаций, помогает решить проблемы, стоящие перед этими организациями. Позволяет свести решение сложной задачи к четкой последовательности простых задач, прийти к решению проблем, возникших или тех которые могут возникнуть на пути существования и жизнедеятельности на пути организации.

Системный анализ нужен для определения стратегии поведения предприятия и проведения этой стратегии в жизнь. Данная тема является актуальной, впрочем, как и вся теория менеджмента. В новом тысячелетие наша страна должна научиться жить в условиях рыночной экономики, важнейшим усло­вием этого является высококвалифицированные управленцы. Умение выделить и проанали­зировать элементы организации является залогом успеха фирмы, именно поэтому данная тема является актуальной.

Таким образом, целью данной работы является осуществление системного анализа организации и разработка рекомендаций по совершенствованию управления.

Данная цель реализуется посредством решения следующих задач: . анализ внутренней среды организации:

анализ внешней среды организации;

выявление сильных и слабых сторон управления;

осуществление анкетирования сотрудников организации для оценки степени мотивов трудовой деятельности;

разработка рекомендаций по развитию мотивации сотрудников.

Объектом исследования является фирма "Агротех-гарант". При написании курсовой работы были использованы следующие инструменты - анкетирование; методы - сравни­тельный анализ, статистический метод исследования. В результате работы над курсовым проектом были использованы труды следующих авторов: Мескон М.Х, Магура М.А.

В ходе работы были изучены следующие мотивационные теории: теория "иерархии потребностей" А. Маслоу; характеристика мотивационных теорий К. Альдерфера и Д. МакКлеланда; теория "мотивационной гигиены" Ф. Герцберга; теория "ожиданий" В. Врума; теория "справедливости" С. Адамса и комплексная теория мотивации Л. Портера-Э. Лоулера.

Предметом исследования является персонал фирмы "Агротех-гарант".

1. **СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ**
   1. **КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ**

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью "Агро­тех-гарант" находится в городе Воронеж, по улице Ломоносова, д. 114Б, офис 145. **Компания ООО** "Агро­тех-гарант"  **была создана в 1997 году. Идея основания принадлежит преподавателям Воронежского сельскохозяйственного института. Их целью являлось развитие организации, которая может гарантировать партнерские отношения, честность, надежность и совместный успех.** За, более чем, десятилетнюю историю, компания накопила немалый опыт интенсивного производства, продолжает искать все новые и новые решения в применении средств защиты растений, следовать новым тенденциям, в том числе и на собственных пахотных угодьях. Сельскохозяйственное производство расположено в пяти районах Воронежской и Белгородской областей. Достаточно сильный кадровый и научный потенциал позволяет компании предлагать своим партнерам технологии и препараты, которые прошли тщательную проверку и доказали результативность на полях своих хозяйств. Это также составляет эксклюзивность предложений, услуг и методов работы группы компаний "Агро­тех-гарант"**.** Это коммерческая организация, основным видом деятельности которой является оптовая торговля средствами защиты растений ведущих российских и зарубежных химиче­ских компаний. Фирма также предоставляет свои услуги по химической обработке посевов. Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством РФ. Организация является субъектом малого предпринимательства. Собственного производства у данной организации нет. В основном, заключаются договоры поставки, в которых ООО выступает либо в качестве покупателя, либо в качестве поставщи­ка. Оплата по договорам производится по безналичному расчету.

* 1. **АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

Под внутренней средой понимается хозяйственный организм фирмы, включающей управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производ­ственно-сбытовой деятельности фирмы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Внутренняя среда представляет собой ограниченные со­четания ее внутренних перемен.

Внутренние переменные - это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организация представляет собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений. Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства:

* Цели;
* Организационная структура;
* Персонал предприятия.

Цели

Цели - это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятель­ность. Общефирменные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом требований:

цели должны быть достижимыми; цели должны быть гибкими;

цели должны быть измеримыми и конкретными;

цели должны быть совместимыми и приемлемыми для организации.

В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации. Этот процесс представляет собой мощный механизм координирования, потому что он дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться. Ориен­тация, определяемая целями, пронизывает все последующие решения руководства. Принятый в 1994 году Гражданский кодекс РФ (ст.50 ч.1) зафиксировало, что основной целью коммерческих организаций является извлечение прибыли. Прибыль- это ключевой показатель организации. Поэтому основной целью работы большинства организаций, также фирмы "Агротех-гарант", является получение прибыли. Но для того, чтобы получать прибыль, руководство организации должно сформулировать цели некоторых конкретных во­просов. Для фирмы "Агротех-гарант" это: позиция на рынке, связанная с желанием рыночного лидерства; качество предоставляемых услуг, минимизация издержек производства, удов­летворение потребителя и пользователя услуг, повышение удовлетворенности своих сотрудников.

В подразделениях, также как и во всей организации, необходимо выработка целей. Основным направляющим моментом при этом следует считать общие цели организации. Цели подразделений должны составлять конкретный вклад в цели организации как целого, а не вступать в противоречие с целями других подразделений.

Структура

Организационная структура - это форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достиже­ние целей.

Характерной особенностью современных организаций является специализированное разделение труда - закрепление данной работы за специалистами, т.е. тем, кто способен выполнять ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого.

Для фирмы "Агротех-гарант" в силу относительно небольшого ассортимента продук­ции, ее функционирования на внутреннем рынке, а также из-за ограниченности численности ее персонала наиболее подходящей является линейная структура, в которой можно выделить следующие отделы: финансовый отдел, производственный и коммерческий отделы. В усло­виях линейной организационной структуры осуществляется прямая (линейная) зависимость и ответственность от внешнего руководителя к менеджерам среднего уровня и далее к ра­ботникам организации, рисунок 1.

Директор

Технический директор

Финансовый директор

Коммерческий директор

Инженер-технолог

Главный бухгалтер

Менеджер по продажам

Менеджер по рекламе

Бухгалтер

Рисунок 1 - Организационная структура фирмы "Агротех-гарант"

Во главе всей фирмы стоит директор. Он решает самостоятельно все вопросы деятельности фирмы, без особой на то доверенности и действует от имени фирмы, представляет ее интересы во всех отечественных предприятиях, фирмах и организациях. Также он распо­ряжается в пределах предоставленному ему права имуществом, заключает договора, в том числе по найму работников. Издает приказы и распоряжения, обязательные к исполнению всеми работниками фирмы. Директор несет в пределах своих полномочий полную ответст­венность за деятельность фирмы, обеспечение сохранности товарно-материальных ценно­стей, денежных средств и другого имущества фирмы. Выдает доверенности, открывает в банках счета, пользуется правом распоряжения средствами.

В подчинении директора находятся технический директор (инженер-технолог); фи­нансовый директор (гл. бухгалтер); коммерческий директор (менеджер по продажам, менед­жер по рекламе).

Финансовый директор осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйствен­но-финансовой деятельности фирмы и контроль за экономным использованием материаль­ных, трудовых и финансовых ресурсов. Осуществляет организацию и совершенствование экономической деятельности фирмы, направленной на повышение производительности тру­да, эффективности и рентабельности производства, обеспечение правильности соотношений темпов роста производительности труда и заработной платы.

В подчинении у финансового директора находится гл. бухгалтер, который организует учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, учет издержек производства и обращения, выполнение работ, а также финансовых, расчет­ных и кредитных операций. Выполняет работу по различным участкам бухгалтерского учета (учет основных средств, затрат на производство, реализации продукции, расчеты с постав­щиками и заказчиками). Осуществляет прием и контроль первичной документации по соот­ветствующим участкам учета.

Также в подчинении у директора находится технический директор. Он определяет техническую политику. Обеспечивает постоянное повышение уровня технической подготов­ки производства, ее эффективности и сокращение материальных, финансовых и трудовых затрат на производство продукции работ (услуг), высокое их качество. Обеспечивает эффек­тивность проектных решений, своевременную и качественную подготовку производства, техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования, достижение высоко уровня качества продукции в процессе ее разработки и производства.

Техническому директору подчиняется инженер-технолог. Он организует разработку и внедрение прогрессивных, экономически обоснованных ресурсосберегающих технологиче­ских процессов. Руководит составлением планов внедрения новой техники и технологии, по­вышения эффективности производства. Обеспечивает бесперебойную и технически правиль­ную эксплуатацию и надежную работу оборудования, содержание в работоспособном со­стоянии на требуемом уровне.

Также в подчинении у директора находится коммерческий директор. Занимается реа­лизацией продукции предприятия, маркетинговыми исследованиями, рекламной деятельно­стью и Т.д. В подчинении у коммерческого директора находятся менеджер по продажам и менеджер по рекламе.

Анализ персонала фирмы “Агротех – гарант”

Важный признак персонала организации - обладание определенными качественными характеристиками: способности (наличие конкретных знаний и профессиональных навыков, опыт работы в определенной сфере деятельности); мотивации (круг профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру, потребность в профессиональной и личной самореализации); свойства (наличие психологических, интеллектуальных, физических ка­честв, необходимых для определенной профессиональной деятельности). Обладание сотрудниками теми или иными качественными характеристиками определяет структуру персонала организации по категориям: руководители, специалисты, служащие, рабочие. Данные о персонале фирмы сведены в таблице 2.

Таблица 2

Классификация персонала по полу, возрасту, образованию

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Персонал | Образование | | | Возраст | | | | Пол | |
| высшее | Средне/спец | среднее | 20- 30 | 30-40 | 40-50 | 50-60 | муж | жен |
| руководители | 4 |  |  |  | 2 | 1 | 1 |  | 4 |
| специалисты | 4 | 1 |  |  | 3 | 2 |  | 1 | 4 |
| служащие | 5 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 |  | 5 | 4 |
| рабочие | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 |  | 6 |

Оценка персонала в соответствии со стажем.

|  |  |
| --- | --- |
| Профессия | Стаж |
| Директор | 21 |
| Технический директор | 15 |
| Финансовый директор | 7 |
| Коммерческий директор | 9 |
| Инженер технолог | 16 |
| Инженер технолог | 5 |
| Инженер технолог | 8 |
| Инженер технолог | 4 |
| Главный бухгалтер | 10 |
| Бухгалтер | 6 |
| Бухгалтер | 3 |
| Менеджер по продажам | 2 |
| Менеджер по продажам | 1 |
| Менеджер по продажам | 8 |
| Менеджер по продажам | 6 |
| Менеджер по продажам | 3 |
| Менеджер по продажам | 10 |
| Менеджер по продажам | 4 |
| Менеджер по продажам | 6 |
| Менеджер по рекламе | 12 |
| Менеджер по рекламе | 3 |
| Менеджер по рекламе | 5 |
| Менеджер по рекламе | 8 |
| Менеджер по рекламе | 6 |

Произведем анализ персонала фирмы "Агротех-гарант".

Результаты анализа по полу:

Общее количество женщин: 18/24\*100%=75%

Общее количество мужчин: 6/24\*100%=25%



Результаты анализа по возрасту:

От 20-30 лет: 3/24\*100%=13%

От 30-40 лет: 10/24\*100%=41%

От 40-50 лет: 9/24\*100%=38%

От 50-60 лет: 2/24\*100%=8%



Результаты анализа по стажу:

До 3-х лет:2/24\*100%=8%

От 3-5 лет:5/24\*100%=21%

От 5-10 лет:11/24\*100%=46%

От 10-15 лет:4/24\*100%=17%

Свыше 15 лет:2/24\*100%=8%

8%

21%

46%

17%

8%

Результаты анализа по уровню образования.

высшее образование имеют:15/24 \* 100%= 62,5%;

средне-специальное образование имеет:7/24\* 100%=29,2%;

среднее образование имеют: 2/24\*100%= 8,3%.

62,5; 63%

29,2; 29%

8,3; 8%

Результаты анализа по категориям персонала.

Руководители: 4/24\*100%=17%;

Специалисты: 4/24\*100%=17%;

Служащие: 5/24\*100%=21%;

Рабочие: 2/24\*100%=8%.



Персонал организации состоит из 24 человек, 18 женщин и 6 мужчин, возраст сотрудников колеблется от 20-60 лет из анализа по уровню образования видно, что в фирме работают достаточно квалифициро­ванные сотрудники, следовательно, они с легкостью воспримут преобразования и новшества технологического процесса, а также примут участие в организации и работы фирмы.

* 1. **АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

При рассмотрении внешнего окружения организации, обычно выделяют среду прямо­го и косвенного воздействия.

Деятельность фирмы зависит от факторов прямо го воздействия, которые непосредст­венно влияют на операции фирмы.

Поставщики

От их цен, условий доставки, ассортимента товара во многом зависит организация ра­боты фирмы. Так как фирма сотрудничает не только с отечественными, но и с зарубежными поставщиками усиливается влияние таких факторов как колебания обменных курсов поли­тической нестабильности.

Потребители

Деятельность фирмы зависит от способности находить потребителя и удовлетворять его запросу. Так как потребители, решают какие товары и услуги для них желательны, по ка­кой цене, определяют организацию деятельности фирмы. Тем самым необходимость удовле­творять потребность для покупателя влияет на взаимодействие фирмы с поставщиками това­ра.

Конкуренты

Они оттягивают на себя часть клиентов, которые, в ином случае, могли бы прийти и совершить покупку (сделку) в нашей фирме.

Законы и госорганы

Многие законы и государственные учреждения влияют на организации. Государство в рыночной экономике оказывает на организации как косвенное влияние, прежде всего через налоговую систему, государственную собственность и бюджет, так и прямое - через зако­нодательные акты.

Как бы ни относилось руководство. К этим законам, ему приходится придерживаться их или пожинать плоды отказа от законопослушания в форме штрафов или даже полного прекраще­нии бизнеса.

Соблюдение законов и правил контролируется государственными органами.

Налоговая инспекция контролирует соблюдение работниками фирмы налогового законода­тельства. Правильность работы с кассовыми аппаратами; правильность начисления и уплаты налогов; ведение документации и отчетности и т. д. В случае нарушений, выявленных в ходе проверок, фирма подвергается наказанию в виде штрафа. При грубых нарушениях закона в отношении директора и главного бухгалтера может быть заведено уголовное дело.

Торговая инспекция осуществляет контроль соблюдением работниками законов РФ и правил торговли. В случае выявления каких-либо нарушений, фирма или сотрудники, допустившие нарушения, подвергаются административному наказанию.

Деятельность фирмы зависит также от факторов косвенного воздействия, которые мо­гут не оказывать немедленно го воздействия на операции фирмы.

Состояние экономики

Руководство фирмы должно уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики страны.

Политические факторы

Основным влиянием на деятельность фирмы является настроения администрации, за­конодательных органов в отношении бизнеса.

Социокультурные факторы

Влияют на продукцию и услуги фирмы, например, люди готовы больше платить за товары с брендами ведущей компании. Запрос ряда потребителей товаров узкой специализа­ции.

Технологии

Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой товар можно продавать, а также на то какой новый товар ожидает потребитель от фирмы. Повышение эф­фективности работы фирмы вызывает внедрение компьютерных программных продуктов ("Консультант-Плюс", "lС: Кадры", "lС:Бухгалтерия") для облегчения и удобства работы персонала.

* 1. **ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Анализ внутренней и внешней среды, как он про водится в стратегическом управле­нии, направлен на выявления угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. Именно для решения этой задачи и разработаны определенные приемы анализа среды, которые применяются в стратегическом управлении. Довольно известный метод SWOT (аббревиатура из английских слов: сила - strength, слабость -weakness, возможности­ - opportunity и угрозы - threat) является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удает­ся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее - установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Сначала, с учетом конкретной ситуации, в которой находится фирма "Агротех­-гарант", составляются список ее слабых и сильных сторон. Сильные и слабые стороны - это внутренние черты организации, напрямую относящиеся к рассматриваемым покупателям. Они под контролируемой организацией.

Сильные стороны:

устойчивое положение организации на рынке;

ассортимент товара;

сервис и качество предоставляемых услуг;

профессионализм кадров.

Слабые стороны:

Отсутствие надежных связей с поставщиками;

Слабое информирование потребителей о новых препаратах химических компаний.

Составим список угроз и возможностей, с которыми может столкнуться фирма "Агротех-гарант". Возможности и угрозы - это внешние элементы, относящиеся к различным сферам среды, таким как законодательство, политика, общество, экономика, технология. Они не подвластны влиянию организации.

Возможности:

расширение рынка потребления, вызванные экономическим подъемом в сфере сельского хозяйства;

потребности потребителей.

Угрозы:

новые разработки химических компаний;

интенсивное появление конкурентов.

После того как составлен конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей наступает этап установления связи между ними. Для установле­ния этих связей составим матрицу SWOT, которая следующий вид (Рисунок 3).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | Возможности |  |  | Угрозы |  |  |
|  |  |  | 1.Рост рынка потребителя |  |  | 1.Новые технологии |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | 2.Потребности потребителей |  |  | 2.Появление конкурентов |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Сильные стороны |  |  | Сила и возможности |  |  | Сила и угрозы |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.Ассортимент товара |  |  | 1.Повышение квалификации кадров |  |  | 1.Высокое качество товара |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.Сервис и качество услуг |  |  | 2.Увеличение ассортимента товара |  |  | 2.Контроль за качеством услуг |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Слабые стороны |  |  | Слабость и возможности |  |  | Слабость и угрозы |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.Поставщики |  |  | 1.Прочные связи с поставщиками |  |  | 1.Квалифицированные поставщики |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.Не информированность потребителей |  |  | 2.Доступная информация потребителям |  |  | 2.Информация о новых разработках |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Рисунок 3 - Матрица SWOT

Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе сильные и слабые стороны организа­ции. В верхней части матрицы также выделяются два раздела (возможности и угрозы), в ко­торые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуется четыре поля. На каждом из данных полей иссле­дователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. В отношении тех пар, которые были выбраны с поля "СИВ", следует разрабатывать стратегию по использова­нию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, кото­рые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле "СЛВ", стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытать­ся преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле "СИУ", то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. На­конец, для пар, находящихся на поле "СЛУ", организация должна вырабатывать такую стра­тегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

В результате анализа методом SWOT были выявлены основные направления развития фирмы "Агротех-гарант":

повышение квалификации кадров;

увеличение ассортимента товара, удовлетворяющего потребностям покупателей;

доведение информации о новых товарах до потребителей;

контроль за качеством и сервисом предоставляемых услуг;

налаживание прочных связей с поставщиками, имеющими высокий уровень специа­лизации, что даст определенные преимущества и высокое качество предоставляемого товара; иметь информацию от поставщиков и производителей о новых товарах, разработках химических компаний.

**2. ИССЛЕДОВАНИЕ И РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО РАЗВИТИЮ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

**2.1 ПОНЯТИЕ И ЗНАЧЕНИЕ МОТИТВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ**

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить организация, когда, как и кто должен это сделать. Для воплощения своих решений в дела руководители должны применять на практике основные принципы мотива­ции. В данном контексте, т.е. в отношении управления, мотивация - это процесс стимулиро­вания кого-либо (отдельного человека или группы людей) к деятельности, направленной на достижение целей организации. Мотивация необходима для продуктивного выполнения принятых решений и намеченных работ. Вследствие доминирующей роли социально-экономических условий, различные методы мотивации могут оказываться эффективными даже тогда, когда они основываются на некорректных допущениях (например, "концепция экономического человека" Адами Смита). Современные теории мотивации основаны на ре­зультатах психологических исследований. Элементы психологии были введены в теорию управления в работах Элтона Мэйо - основателя поведенческой школы теории управления.

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследования поведения че­ловека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагмати­ческие модели мотивации сотрудника на рабочем месте. Мы разделяем различные теории мотивации на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют действовать, так, а не иначе. В этой связи будут описаны работы Абрахама Маслоу, Дэвида МакКлелланда и Фредерика Герцберга.

Более современные процессуальные теории мотивации основываются в первую оче­редь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессу­альные теории, которые мы рассмотрим, - это теория ожидания В. Врума, теория справедли­вости С. Адамса и модель мотивации Портера-Лоулера.

Все современные теории мотивации (Маслоу, МакКлелланда, Герцберга) делают ос­новной упор на определения перечня и структуры потребностей людей. Потребности - это осознанное отсутствие чего-либо, вызываемое побуждение к действию. Первичные потреб­ности заложены генетически, являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Примерами могут служить потребности в пище, воде, потребности дышать, спать и сексуальные потребности. А вторичные вырабатываются в ходе познания и обрете­ния жизненного опыта. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности к кому или чему-либо.

Потребности можно удовлетворить вознаграждениями. Вознаграждение - это то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные вы­платы, продвижения по службе) и внутренние вознаграждения (чувство успеха или достиже­ния цели), получаемые посредством самой работы.

Одним из первых бихевиористов, из работ которого руководители узнали о сложности человеческих потребностей и их влиянии на мотивацию, был Абрахам Маслоу. Он выдвинул гипотезу (1940-е годы) о наличии у индивидов ряда потребностей, что позволяет мотивировать их к удовлетворению наиболее настоятельной в данный момент времени. Низшие, образующие фундамент иерархии потребности доминируют до тех пор, пока они, хотя бы частично не удовлетворены. Затем нормальные индивиды обращают внимание на удовлетворение потребностей следующего уровня и т.д. до тех пор, пока не наступит «эпоха» доминирования потребностей высшего уровня (рисунок 4)



Вторичные

Первичные

Рисунок 4 - Иерархия потребностей по Маслоу.

1.Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они вклю­чают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности. В случае, когда не удовлетворена ни одна человеческая потребность, в иерархии доминируют именно физиологические потребности. Как только эти потребности удовлетворены, возникает следующая совокупность потребностей.

2.Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности щите и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности в будущем является покупка стра­хового полиса или поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию.

3.Социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности - это понятие, включающее чувство принадлежности к кому или чему-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувство социального взаимодействия, привязанности и под­держки.

4.Потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достиже­ний, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5.Потребности самовыражения - потребность в реализации своих потенциальных воз­можностей и росте как личности.

В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной и сильной. Прежде, чем потребность сле­дующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня. Поскольку с развитием чело­века как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыра­жении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации по­ведения через потребности бесконечен.

Иерархические уровни потребностей не являются дискретными ступенями, т.е. для то­го, чтобы следующий, более высокий уровень начал влиять на поведение человека, не обяза­тельно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью. Хотя в данный момент одна из потребностей может доминировать, деятельность человека при этом стимулируется не только ею. Кроме того, могут иметь место исключения: для некоторых людей, иерархия потребностей может иметь другую структуру (иные приоритеты потребностей). Руководите­лю необходимо тщательно наблюдать за своими подчиненными, чтобы решить, какие актив­ные потребности движут ими. Поскольку со временем эти потребности меняются, то нельзя рассчитывать, что мотивация, которая была результативна один раз, будет эффективна все время.

Полагая, что классификация потребностей, предложенная А. Маслоу не полна, Д. МакКлелланд дополнил ее, введя понятия:

1.Потребность власти как желание воздействовать на других людей.

2.Потребность успеха - удовлетворяется за счет процесса доведения работы до ус­пешного завершения.

3.Потребность в причастности, Т.е. налаживание дружеских отношений, оказание по­мощи другим.

Потребность власти, в рамках иерархической структуры Маслоу, попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении. Люди с потребностью власти чаще всего про­являют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Зачастую они хорошие ораторы и требуют к себе по­вышенного внимания со стороны других. Управление очень часто привлекает людей с по­требностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

Потребность успеха также находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглаше­нием успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения рабо­ты до успешного завершения.

Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Как отмечает МакКлелланд: "неважно, сколь сильно развита у человека потребность успеха. Он может никогда не преус­петь, если у него не будет для этого возможностей, если его организация не предоставит ему достаточную степень инициативы, и не будет вознаграждать его за то, что он делает".

Таким образом, если вы хотите мотивировать людей с потребностью успеха, вы должны ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми ре­зультатами.

Мотивация на основании потребности в причастности по МакКлелланду схожа с мотивацией А. Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причаст­ности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворе­ние их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

Во второй половине 50-х годов Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. В результате опроса 200 инженеров и конструкторских служащих одной лакокрасочной фирмы он пришел к заключению, что фак­торы, действующие в процессе работы, влияют на удовлетворение потребностей, и разделил их на две большие категории, которые назвал "гигиеническими факторами" и "мотивационными факторами". (Таблица 3).

Двухфакторная теория Герцберга

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Гигиенические факторы |  |  |  | Мотивация |  |  |  |
| Политика фирмы и организации |  |  |  | Успех |  |  |  |
| Условия работы |  |  |  | Продвижение по службе |  |  |  |
| Заработок |  |  |  | Признание и одобрение результатов работы |  |  |  |
| Межличностные отношения с начальниками, |  |  |  | Высокая степень ответственности |  |  |  |
| коллегами и подчинёнными |  |  |  |  |  |  |  |
| Степень непосредственного контроля за работой |  |  |  | Возможность творческого и делового роста |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется ра­бота, а мотивация - с самим характером и сущностью работы.

Гигиенические факторы: политика фирмы, размер оплаты, условия труда, межличностные

отношения и характер контроля со стороны непосредственного начальника, всего лишь не дают развиться чувству неудовлетворенности работой.

Для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих фак­торов таких, как: ощущение успеха, продвижение по службе, признание со стороны окружающих, ответственность, рост возможностей.

Теория мотивации Ф. Герцберга имеет много общего с теорией А. Маслоу. Гигиени­ческие факторы Гецберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и уверенности в будущем. Его мотивации сравнимы с потребностями высших уровней Маслоу. Но в одном пункте эти две теории резко расходятся. Маслоу рассматривал гигиенические факторы, как нечто, что вызывают ту или иную линию поведения. Если ме­неджер дает рабочему возможность удовлетворить одну из таких потребностей, то рабочий в ответ на это будет работать лучше. Герцберг же, напротив, считает, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда сочтет их реализацию не­адекватной или несправедливой. Для того чтобы использовать теорию Герцберга эффектив­но, необходимо составить перечень гигиенических и, особенно, мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают.

Таким образом, хотя Герцберг и сделал важный вклад в понимание мотивации, его теория не учитывает многих переменных величин, определяющих ситуации, связанные с ней. Впоследствии исследователям стало понятно, что для того, чтобы объяснить механизм мотивации, необходимо рассмотреть многочисленные поведенческие аспекты и параметры окружающей среды. Реализация этого подхода привела к созданию процессуальных теорий мотивации. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения раз­личных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Имеется три основные процессу­альные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий, часто ассоциируется с работами Виктора Врума, базируется на по­ложении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также на­деяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Ожидания можно рассматривать как оценку данной лично­стью вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание колледжа позволит им получить лучшую работу и что, если работать с полной от­дачей, можно продвинуться по службе. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда - результаты; результаты - возна­граждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Ожидания в отношении затрат труда - результатов (З-Р) - это соотношение между за­траченными усилиями и полученными результатами. Так, например, менеджер фирмы "Аг­ротех-гарант" может ожидать, что он получит высокую оценку свой деятельности, если за­тратит дополнительные усилия и напишет все справки и отчеты, требуемые начальством. Конечно, в приведенном примере человек может и не рассчитывать на то, что его усилия приведут к желаемым результатам. Если человек чувствует, что прямой связи между затра­чиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мо­тивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки сотрудника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения, или же из- за того, что сотруднику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении результатов - вознаграждений (Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Так, менеджер фирмы "Агротех-гарант" может ожидать, что в результате предпринятых им уси­лий, он будет оценен руководством как высококвалифицированный специалист и получит продвижение по службе и связанные с этим льготы и привилегии. В этом случае, также как и в предыдущем, если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результа­тами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности бу­дет ослабевать. Если человек уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация и в этом случае будет слабой.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания - это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. Валентность - это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения оп­ределенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности. Продолжим наш пример. За выполненную работу менеджер фирмы "Агротех-гарант" может получить при­бавку к жалованию, в то время как он рассчитывал на продвижение по службе или более ин­тересную и сложную работу, или же на большую степень уважения и признания его заслуг. Если валентность низка, т.е. ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности и в этом случае будет ослабевать.

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда. Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой (она показана и на рисунке 5).

Мотивация = З – Р \* З – В \* валентность

Мотивация

Ожидаемая ценность вознаграждения

Валентность

Ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты

Е -Р

Ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение

Р -О

\* \* =

Рисунок 5 - Модель мотивации по Вруму

Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает теория справедливости С. Адамса.

Теория справедливости говорит о том, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознагражде­нием других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисба­ланс и не справедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления спра­ведливости исправить дисбаланс.

Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо, изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее.

В качестве основной теории для определения наиболее актуальных потребностей ра­ботников фирмы "Агротех-гарант" воспользуемся теорией А. Маслоу. Наиболее актуальны­ми потребностями работников данной организации являются следующие потребности: по­требности в безопасности и уверенности в будущем, потребность в уважении и самовыраже­нии, социальные потребности. При этом работники управленческих должностей в большей степени мотивированы потребностями более высокого порядка, поскольку уровень их зара­ботной платы достаточен, и у многих из них есть желание добиться определенных успехов в своей карьере и использовать возможности роста. Основными потребностями работников, занятых выполнением неуправленческих функций, являются потребности в безопасности и уверенности в будущем, поскольку их работа носит в основном рутинный, нетворческий ха­рактер, уровень заработной платы ниже уровня оплаты управленцев, и, следовательно, такие работники будут стремиться таких внешних вознаграждений, как дополнительная оплата труда, премии и т.д.

Однако, необходимо учитывать, что некоторые из этих работников имеют также социальные потребности и потребности в уважении.

В качестве основных принципов стимулирования и методов удовлетворения различ­ных потребностей работников и руководителей различных уровней управления в фирме "Аг­ротех-гарант" целесообразнее использовать следующие принципы и методы:

1. Материальное стимулирование:

а) установление премий за перевыполнение плана;

б) использование премий за повышение качества продукции;

в) надбавка к заработной плате за сверхурочную работу, при условии, что она не связана с отставанием работников в сроках выполнения задания.

2. Социальные потребности:

а) сохранение неформальных групп, если они не наносят организации реального ущерба; б) поощрение поддержки одним сотрудником другого.

3. Потребности в уважении:

а) обеспечение подчиненным возможности обучения и повышения квалификации, что даст возможность занятия более высокой управленческой должности;

б) привлечение подчиненных к формулировке целей;

в) обеспечение обратной положительной связи с достигнутыми результатами путем подго­товки полугодовых листовок о работе организации результатах работы каждого из сотрудни­ков и о сотрудниках, внесших наиболее существенный вклад в достигнутые результаты;

г) вынесение благодарностей сотрудникам, добившимся наилучших результатов в работе.

4. Потребность в самовыражении:

а) предоставление возможностей для обучения, которое позволит полностью использовать потенциал работников;

б) возможность продвижения подчиненных по служебной лестнице путем назначения на бо­лее высокие должности за счет успешного, аккуратного, обдуманного выполнения поручен­ных работ;

в) предоставление подчиненным сложных работ, требующих от них полной отдачи.

**2.2 КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ, ВЫБРАННОГО ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ АНКЕТИРОВАНИЯ**

Для проведения анкетирования в фирме "Агротех-гарант" были выбраны два подраз­деления: финансовый отдел и коммерческий отдел. Финансовый отдел Численность работников составляет 4 человека, которые и участвуют в анкетировании; характер труда преимущественно умственный, строго регламентированный; работни­ки имеют удобные, комфортные рабочие места; групповая форма организации труда;

повременная (оклад) форма оплаты труда;

формы вознаграждения труда, используемые в подразделении: премии за своевремен­ное и качественное выполнение работы в размере 5% от оклада;

предоставление дополнительных дней к отпуску за ненормированный рабочий день; штрафные санкции: за несвоевременное и некачественное выполнение работы лише­ние премии в размере 10%. Коммерческий отдел Численность работников составляет 6 человек, которые и участвуют в анкетировании; характер труда преимущественно умственный, творческий;

работники имеют удобные, комфортные рабочие места;

индивидуальная форма организации труда;

повременная (оклад) форма оплаты труда;

формы вознаграждения труда, используемые в подразделении: премии за своевремен­ное и качественное выполнение работы в размере 5% от оклада;

предоставление дополнительных дней к отпуску за ненормированный рабочий день; штрафные санкции: за несвоевременное и некачественное выполнение работы лише­ние премии в размере 10%.

**2.3ПРОВЕДЕНИЕ И ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ АНКЕТИРОВАНИЯ**

После проведения анонимного анкетирования, итоговые результаты представлены в сводной таблице (Таблица 2)

Таблица 2

Сводная таблица результатов оценки мотивов трудовой деятельности

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Мотивы трудового поведения | Количество соответствующих ответов, чел. | | | | | Общее количество опрашиваемых, чел. |
| Большое влияние | Среднее влияние | Незначительное влияние | Не имеет значения | Затрудняюсь ответить |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.Стремление к получению большого материального вознаграждения | 7 | 3 | - | 1 | - | 10 |
| 2.Стремление избежать наказаний, взысканий | 3 | 3 | 3 | - | 1 | 10 |
| 3.Боязнь потерять работу | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 10 |
| 4.Стремление к хорошим отношениям с коллегами | 8 | 2 | - | - | - | 10 |
| 5.Стремление к признанию, уважению | 8 | 1 | 1 | - | - | 10 |
| 6.Чувство ответственности за выполненную работу | 6 | 3 | - | - | 1 | 10 |
| 7.Понимание значимости и необходимости выполняемой работы | 6 | 1 | 1 | - | 2 | 10 |
| 8.Стремление к продвижению по службе | 5 | 2 | 1 | 1 | 1 | 10 |
| 9.Удовлетворение от выполненной работы | 7 | 2 | - | - | 1 | 10 |
| 10.Стремление к самовыражению в труде, желание проявить творчество в работе | 6 | 2 | 1 | 1 | - | 10 |

Наглядно зависимость между количеством ответов для каждого мотива трудового поведения можно изобразить с помощью круговых диаграмм.

Стремление к получению большого материального вознаграждения:



Стремление избежать наказаний, взысканий:



Боязнь потерять работу:



Стремление к хорошим отношениям с коллегами:



Стремление к признанию, уважению:



Чувство ответственности за выполненную работу:



Понимание значимости и необходимости выполняемой работы:



Стремление к продвижению по службе:



Удовлетворение от хорошо выполненной работы:



Стремление к самовыражению в труде, желание проявить творчество в работе:



**2.4 АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ АНКЕТИРОВАНИЯ**

Для обобщающей оценке результатов анкетирования используются такие показатели, как степень выраженности (В) и ранг мотивов трудовой деятельности.

Степень выраженности мотива трудового поведения определяется по следующей

формуле:



Где, Ч1,Ч2, Ч3, Ч4  - численность работников, оценивающих влияние мотива на трудовую деятельность соответственно как большое, среднее, незначительное, не имеет значение;

К1, К2, К3, К4 – коэффициенты, принимаемые равными 3, 2, 1, 0 для вариантов ответов: большое, среднее, незначительное, не имеет значение;

Чобщ – общее число опрашиваемых;

Ч5 – численность работников, затруднившихся ответить на предложенный вопрос.

Показатель степени выраженности рассчитывается для каждого из 10 представленных в анкете мотивов трудового поведения.

Далее определяется ранг каждого мотива по следующей схеме. Мотиву, имеющему наибольшую степень выраженности, присваивается 1 ранг и Т.д. по мере снижения показателя степени выраженности.

Результаты расчетов сведены в таблицу (Таблица 4), в которой последовательность мотивов определяется в соответствии с их рангом.

Таблица 4

Обобщающая оценка степени выраженности мотивов трудовой деятельности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ранг | Мотивы трудового поведения | Степень выраженности мотивов (В) |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Боязнь потерять работу | 2,00 |
| 2 | Чувство ответственности за выполненную работу | 2,66 |
| 3 | Стремление к получению большого материального вознаграждения | 2,50 |
| 4 | Понимание значимости и необходимости выполняемой работы | 2,62 |
| 5 | Стремление избежать наказаний, взысканий | 2,00 |
| 6 | Удовлетворение от выполненной работы | 2,77 |
| 7 | Стремление к продвижению по службе | 2,22 |
| 8 | Стремление к признанию и уважению | 2,70 |
| 9 | Стремление к хорошим отношениям с коллегами | 2,80 |
| 10 | Стремление к самовыражению в труде, желание проявить творчество в работе | 2,40 |

Максимально возможное значение показателя В соответствует 3. Такой результат может быть получен, если все без исключения респонденты отметили большое влияние рассматриваемого мотива на их трудовую деятельность. В нашем случае он отсутствует.

При значении показателя В, равном 2, можно говорить о средней выраженности мотива в рассматриваемом коллективе. К ним относятся такие мотивы трудового поведения как:

* Боязнь потерять работу;
* Чувство ответственности за выполненную работу;
* Стремление к получению большого материального вознаграждения;
* Понимание значимости и необходимости выполняемой работы;
* Стремление избежать наказаний, взысканий;
* Удовлетворение от выполненной работы;
* Стремление к продвижению по службе;
* Стремление к признанию и уважению.

Соответственно, значение В меньше 2 свидетельствует о слабой выраженности мотива сотрудников. Этой группе соответствуют:

* Стремление к хорошим отношениям с коллегами;
* Стремление к самовыражению в труде, желание проявить творчество в работе.

Зависимость между мотивами трудового поведения и степенью выраженности изобразим с помощью столбиковой диаграммы.



**2.5РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

Для российской ментальности характерно стремление к коллективному труду, при­знанию и уважению коллег и Т.д. Особое внимание следует уделять нематериальному стиму­лированию, создавая гибкую систему льгот для работников, гуманизируя труд, в том числе: признавать ценность работника для организации, предоставлять ему творческую свободу;

применять программы обогащения труда и ротации кадров; использовать скользящий график, неполную рабочую неделю; возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома;

устанавливать работникам скидки на продукцию, выпускаемую компанией, в которой они работают;

предоставлять средства для проведения отдыха и досуга;

обеспечивать бесплатными путёвками, выдавать кредит на покупку жилья, садового участка, автомашин и Т.д.

Попытаемся сформулировать мотивирующие факторы организации труда, которые ведут к удовлетворению потребностей высших уровней.

На своём рабочем месте каждый хочет показать, на что он способен и что он значит для других, поэтому необходимы признание результатов деятельности конкретного работни­ка, предоставление возможности принимать решения по вопросам, относящимся к его ком­петенции, консультировать других работников.

На рабочих местах следует формулировать мировоззрение единой команды: нельзя разрушать возникающие неформальные группы, если они не наносят реального ущерба це­лям организации.

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. Потому, в какой форме, с какой скоростью и каким способом работники получают информа­цию, они оценивают свою реальную значимость в глазах руководства. Поэтому нельзя при­нимать решения, касающиеся изменений в работе сотрудников без их ведома, даже если из­менения позитивны, а также затруднять доступ к необходимой информации. Информация о качестве труда сотрудника должна быть оперативной, масштабной и своевременной.

Работнику нужно предоставлять максимально возможную степень самоконтроля.

Большинство людей стремится в процессе работы приобрести новые знания. Поэтому так важно обеспечивать подчиненным возможность учиться, поощрять и развивать их твор­ческие способности.

Каждый человек стремится к успеху. У спех - это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий. У спех без признания приводит к разочарова­нию, убивает инициативу. Этого не случится, если подчиненным, добившихся успеха, деле­гировать дополнительные права и полномочия, продвигать их по служебной лестнице.

Управление людьми это искусство. Ему нельзя выучиться только в институте. Только практика, годы работы, много прочитанных книг и отдельные теоретические методы, рабо­тающие в реальной жизни.

Оплата труда является мотивирующим фактором, только если она непосредственно связана с итогами труда. Работники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. В зара­ботной плате обязательно должна присутствовать составляющая, зависящая от достигнутых результатов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе курсовой работы был произведен системный анализ организации на примере фирмы "Агротех-гарант".

В первой части курсовой работы был про изведен анализ внутренней и внешней среды организации, была построена организационная структура фирмы. Рассмотрев и проанализировав внутреннюю и внешнюю среду организации, были сделаны выводы. От внутренних переменных, от которых зависит внутреннее благополучие организации и их взаимодействия зависит достижение общих целей организации. Однако, успех организации также зависит от внешнего окружения организации, без которого невозможен жизненный цикл любой органи­зации. Также как и внутренние переменные, факторы внешнего окружения взаимосвязаны и взаимодействуют между собой.

Таким образом, главное, что необходимо усвоить - то, что внешние факторы в сово­купности с факторами внутренней среды оказывают решающие воздействия на функциони­рование организации.

Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе организация должна уметь прогнозировать то, какие трудно могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее. Поэтому стратегическое управление, изучая внешнюю среду, концентрирует внимание на выяснении какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда.

Чтобы успешно справляться с угрозами и действенно использовать возможности, от­нюдь не достаточно только одного знания о них. Можно знать об угрозе, но не иметь воз­можности противостоять ей и тем самым потерпеть поражение. Также можно знать об от­крывающихся новых возможностях, но не обладать потенциалом для их использования и, следовательно, не суметь их использовать. Сильные и слабые стороны внутренней среды ор­ганизации в такой же мере, как угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому стратегическое управление при анализе внутренней сре­ды интересует выявление именно того, какие силы и слабые стороны имеют отдельные со­ставляющие организации и организация в целом.

Именно для решения этой задачи разработаны определенные приемы анализа среды.

В данной работе был осуществлен анализ с помощью известного метода SWOT, являющийся довольно широко признанным подходом. В результате анализа SWOT для фирмы "Агротех-гарант", были выявлены основные направления развития фирмы в будущем:

повышение квалификации кадров;

увеличение ассортимента товара, удовлетворяющего потребностям покупателей;

доведение информации о новых товарах до требителей;

контроль за качеством и сервисом предоставляемых услуг;

налаживание прочных связей с поставщиками, имеющими высокий уровень специа­лизации, что даст определенные преимущества и высокое качество предоставляемого товара; иметь информацию от поставщиков и производителей о новых товарах, разработках химических компаний.

Во второй части курсовой работы были рассмотрены теории мотивации, такие как:

теория "иерархии потребностей" А. Маслоу; теория мотивации Д. МакКлелланда;

теория "мотивационной гигиены" Ф. Герцберга; теория "ожиданий" В. Врума;

теория "справедливости" С. Адамса;

комплексная теория мотивации Л. Портера и Э. Лоулера;

Также с помощью анкетирования сотрудников фирмы "Агротех-гарант" осуществлены ис­следования и разработка рекомендаций по развитию мотивации сотрудников фирмы.

Рекомендации по развитию мотивации сотрудников фирмы "Агротех-гарант": следует уделять нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работников, гуманизируя труд;

необходимы признание результатов деятельности конкретного работника, предостав­ление возможности принимать решения по вопросам, относящимся к его компетенции, кон­сультировать других работников;

следует формулировать мировоззрение единой команды: нельзя разрушать возни­кающие неформальные группы, если они не наносят реального ущерба целям организации; организовать работу так, чтобы у работника не пропало желание реализовать свои планы;

работнику нужно предоставлять максимально возможную степень самоконтроля; обеспечивать подчиненным возможность учиться, поощрять и развивать их творче­ские способности;

подчиненным, добившихся успеха, делегировать дополнительные права и полномо­чия, продвигать их по служебной лестнице;

работники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда;

для правильной мотивации работников руководитель должен иметь четкое пред­ставление о различных категориях потребностей и их взаимосвязи;

необходимо тщательное изучение конкретных людей с целью выявления их личных потребностей, а также персональных приоритетов, при этом необходимо учитывать индивидуальные и национальные различия в структуре потребностей, специфику мента­литета, культуры, особенности конкретной страны и социальной группы.

Управление людьми это искусство. Ему нельзя выучиться только в институте. Только практика, годы работы, много прочитанных книг и отдельные теоретические методы, рабо­тающие в реальной жизни.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Менеджмент: Учебник/ М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовский, - М.: ИНФРА-М, 2006. – 288с.
2. Организационная культура: Учебник/Под ред. Н.И. Шаталовой. – М.: Экзамен, 2006. – 652 с.
3. Теория управления: Учебное пособие/В.Д.Граждан. – М.: Гардарики, 2006. – 415 с.
4. Менеджмент: Учебник/Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов. – М.: Академия, 2007. – 299 с.
5. Менеджмент: Учебное пособие/Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 216 с.
6. История менеджмента: Учебное пособие/А.И. Кравченко. – М.: Академический проект, 2008. – 560 с.
7. Организационное поведение. Тем, кто избрал профессию менеджера: Учебное пособие/ А.М. Сергеев. – М.: Академия, 2008. – 276 с.
8. Основы менеджмента в вопросах и ответах: Учебное пособие/ С.О. Букин. – М.: Гардарики, 2005. – 271 с.
9. Управление общественными отношениями: Учебное пособие/ Э.А. Капитонов, Г.П. Зинченко, А.Э. Капитонов. – М.: Дашков и К, 2008 – 368 с.
10. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: Учебно-методический материал/Т.О. Соломандина. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 392 с.
11. Психология и этика менеджмента и бизнеса: Учебное пособие/А.К. Семенов, Е.Л. Маслова. – М.: Дашков и К, 2008. – 276 с.
12. Антикризисное управление: Учебное пособие/ Под ред. К.В. Балдина. – М.: Гардарики, 2005. – 271 с.
13. Менеджмент организации. Методические рекомендации по подготовке и защите выпускных квалификационных работ: Учебное пособие/ Ю.К. Баженов, В.А. Пронько. – М.: Дашков и К, 2007. – 168 с.
14. Организационная культура компании: Учебное пособие/ Т.О. Соломанидина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 624 с.
15. Стратегическое управление: Учебник/ О.С. Виханский. – 2-е изд. – М.: Экономистъ, 2004. – 296 с.

Приложение 1

**АНКЕТА**

**на оценку мотивов трудовой деятельности**

**УВАЖАЕМЫЙ РАБОТНИК!**

Просим Вас принять участие в исследовании мотивов трудовой деятельности и оценке степени их влияния на желание работать более производительно и качественно.

Ваша задача состоит в заполнении данной анкеты. От полноты и точности ответов зависит успех всего исследования.

Внимательно прочтите вопросы и предлагаемые варианты ответов на них. В графе с выбранным Вами ответом поставьте знак «+». Если ни один из предлагаемых ответов Вас не устраивает, просим обязательно отметить графу «затрудняюсь ответить», а не оставлять вопрос без ответа.

Подписывать анкету необязательно.

**Заранее благодарны Вам!**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Мотивы трудового поведения | Степень влияния | | | | |
| Большое влияние | Среднее влияние | Незначительное влияние | Не имеет значения | Затрудняюсь ответить |
| 1. Стремление к получению большего материального вознаграждения  2. Стремление избежать наказаний, взысканий  3. Боязнь потерять работу  4. Стремление к хорошим отношениям с коллегами  5. Стремление к признанию, уважению  6. Чувство ответственности за выполненную работу  7. Понимание значимости и необходимости выполняемой работы  8. Стремление к продвижению по службе  9. Удовлетворение от хорошо выполненной работы  10. Стремление к самовыражению в труде, желание проявить творчество в работе |  |  |  |  |  |

Пожалуйста, сообщите некоторые сведения о себе:

1. **Пол**: 2. **Возраст:**

* мужской □ до 19 лет
* женский □ 19-29 лет

□ 30-39 лет

3. **Стаж работы:** □ 40-49 лет

□ до 3 лет □ 50 лет и старше

□ 3-5 лет

□ 5-10 лет

□ свыше 15 лет

а) общий стаж: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_;

б) стаж работы на предприятии \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_;

в) стаж работы по данной профессии \_\_\_\_\_\_\_.

4. **Образование**: среднее, профессиональное, среднеспециальное, высшее (нужное подчеркнуть)

**Благодарим за сотрудничество!**