**План**

[Охарактеризуйте трудовое поведение объекта; используя главные положения основных мотивационных теорий. 3](#_Toc257217338)

[Практика 10](#_Toc257217414)

[Список литературы 14](#_Toc257217448)

**Охарактеризуйте трудовое поведение объекта; используя главные положения основных мотивационных теорий**

Мотивация – процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации. Мотивация – процесс побуждения себя и других к достижению личных целей или целей организации.

Процесс мотивации начинается с какой – либо (сознательной или бессознательной) ощущаемой неудовлетворенной потребности, нужды. Затем определяется цель, которая предполагает, что для удовлетворения потребности требуется некое направление действий, посредством которых может быть достигнута цель и начаться удовлетворение потребности.

Изучение человеческого поведения и механизмов побуждения к тому или иному действию привело к появлению концепций, среди которых можно выделить:

1. содержательные теории мотивации;
2. процессуальные теории мотивации;

Содержательные теории занимаются идентификацией того, что во внутриличностной или рабочей среде побуждает к данному поведению. Процессуальные теории описывают процесс мотивации.

Содержательные теории мотивации. Иерархическая теория Маслоу утверждает, что существует главная закономерность, единая для всех людей, которая побуждает от фундаментальных физиологическим потребностей постепенно подниматься по иерархическим ступенькам к необходимости самореализации – высшей духовной потребности человека.

У людей можно выделить 5 основных уровней человеческих потребностей – мотиваций (А. Маслоу).

1. Основные физиологические потребности: пища, отдых, жилище, сексуальное удовлетворение и прочее. Одним из главных средств удовлетворения их являются деньги, высокий заработок. Таким образом, материальные стимулы, зарплата, социальные блага – это средства удовлетворения основных физиологических потребностей.

2. Потребность в безопасности (сохранение жизни, здоровья, уверенность в завтрашнем дне, в пенсионном обеспечении и т.п.).

3. Потребность в социальной общности (быть принятым в коллективе, получить признание, поддержку, доброжелательное отношение людей).

4. Потребность в уважении и самоуважении (испытывать чувство собственной значимости и нужности для предприятия, социального престижа, желание видеть уважение окружающих, иметь высокий социальный статус).

5. Потребность в самореализации, самоактуализации (стремление к раскрытию своих способностей, к самосовершенствованию, к творческому, к развитию, к пониманию своей жизни).

Потребности более высокого уровня становятся актуальными, если в достаточной мере удовлетворены базовые 1,2 уровня.

Любая неудовлетворенная нужда может мотивировать поведение, а доминирующая нужда – есть основной мотиватор поведения. Когда удовлетворены низшие потребности, то становятся доминантными высшие.

Классификацию потребностей, которые мотивируют руководителей, развил Д .Маккеланд:

1. потребность достижения – как потребность в конкурентоспособном успехе;
2. в привязанности (в теплых, приятельских отношениях с другими);
3. во власти – потребность в контроле и влиянии на других людей. В зависимости от того, какая потребность преобладает – проявляется различный тип руководителя.

Двухфакторная теория Херцберга базируется на следующих положениях.

1. Некоторые трудовые условия в случае, если они отсутствуют, ведут к неудовлетворению, но их присутствие не создает сильной мотивации. Такие условия называются поддерживающими **или гигиеническими факторами:**

* политика компании и правления;
* технический надзор за работой;
* межличностные отношения с непосредственным руководителем, коллегами и подчиненными;
* безопасность на рабочем месте в критической ситуации;
* зарплата;
* трудовые условия;
* статус в группе;
* личная жизнь.

1. С другой стороны, существует условия, которые создают высокий уровень мотивации в случае своего присутствия. Но их отсутствие не приводит к сильному неудовлетворению. Их называют **мотивационными факторами:**
   * преуспеяние, принимают во внимание мнение данного человека;
   * достижения, ответственность и самостоятельность;
   * возможности развития, работа на самого себя;

Другое важное открытие: когда сотрудники высоко – мотивированы, то они относятся намного устойчивее, голерантнее к неудовлетворенности, являющейся следствием гигиенических факторов. Существуют общие моменты между теорией Маслоу и Херцберга: мотивационные факторы связаны с самореализацией и уважением, поддерживающие – соответствуют физиологическим потребностям, безопасности, социальным потребностям.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| По теории Маслоу | По теории Херцберга | Самореализация уважение |
| Мотивационные факторы | Социальные потребности, потребности безопасности, физиологические потребности | Поддерживающие? Или гигиенические факторы |
| Основные различия между теориями Маслоу и Херцберга | | |
|  | Маслоу | Херцберг |
| 1. ориентация теории | Ко всем людям | К «белым воротничкам» и специалистам |
| 2. влияние потребностей на поведение | Все потребности могут мотивировать (быть мотивационными факторами для людей) | Только некоторые потребности могут мотивировать |
| 3. роль финансового вознаграждения | мотивирует | Не является ключом мотивации |
| 4. перспектива | Относится ко всем людям на все моменты жизни | Ориентируется на работающих |
| 5. тип теории | Описательный (как есть) | Предписательный (как должно быть) |

Широкое распространение получила концепция Мак – Клелланда, классифицирующая потребности следующим образом:

1. потребность достижения, которая проявляется в стремлении человека добиться стоящих перед ним; целей более эффективно, чем он это делал ранее;
2. потребность соучастия, которая проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими;
3. потребность властвования, которая различается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении. Если потребности присутствуют у человека, то оказывают заметное воздействие на его поведение, заставляя его предпринимать усилия и осуществлять действия, которые должны привести у удовлетворению этих потребностей. Стремление к достижению делает людей успешными в решении стоящих перед ними задач. Для людей, занимающихся индивидуальной предпринимательской деятельностью, желательно иметь высокую потребность достижения, но, если человек работает в большой организации, высокая потребность достижения может создавать проблемы ему и его окружению.
4. Работники с высокой потребностью соучастия стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения в коллективе, получать одобрение и поддержку со стороны окружающих. Потребность властвования имеет два полюса: стремление иметь как можно больше власти, контролировать все и всех и, в противоположность этому, стремление полностью отказываться от каких – либо притязаний на власть, желание полностью избегать таких ситуаций и действий, которые связаны с необходимостью выполнять властные функции.

Трудовое поведение - это исполнительная сторона трудовой деятельности, внешнее ее проявление. Однако за внешне идентичными трудовыми поступками может быть скрыта разная по своей внутренней направленности трудовая деятельность. Так, постоянное совершенствование трудовых приемов и методов у одного работника может обусловливаться стремлением увеличить свой заработок, у другого - получением признания своих товарищей, коллектива и т.д. Для выявления путей повышения эффективности трудовой деятельности необходимо изучение не только ее внешнего проявления, а и внутренней сущности, характера ее внутренних побудительных сил.

Главной побудительной силой человека, группы, общества является **потребность**, под которой понимается объективно обусловленный запрос личности в необходимых для существования благах и деятельности по их приобретению. Не имея еды, одежды, жилища, духовных благ люди не могут существовать. А чтобы все это иметь, они должны производить, трудиться. Следовательно, люди трудятся потому, что им необходимо удовлетворить потребности. Потребности активизируют человека. Если нет потребности, не может быть и активности.

Однако побудительной силой обладают осознанные потребности. Потребности, осознаваясь людьми, отражают в их психике несоответствие внешних условий их внутренним требованиям и предопределяют их деятельность по устранению такого несоответствия.

Интересы - это конкретное выражение осознанных потребностей. Осознанные потребности обретают форму интересов к определенным объектам, обеспечивающим удовлетворение потребностей. Интересы выступают реальной причиной социальных действий. Если потребность характеризует, что нужно субъекту для его нормального функционирования, то интерес отвечает на вопрос, как действовать, чтобы иметь необходимые для удовлетворения этой потребности.

Таким образом, потребности и интересы характеризуют внутреннюю обусловленность трудового поведения. Следует отметить, что люди включаются в трудовую деятельность не только из внутренней потребности, но и под внешним воздействием. Внешне трудовое поведение обусловливается *трудовой ситуацией*-комплексом условий, в которых протекает трудовой процесс. Трудовая ситуация влияет на развитие и проявление личных потребностей и интересов. Она включает в себя стимулирование и ценностно-нормативное управление-социальный контроль и состоит из следующих основных элементов:

* стимулов труда, оказывающих опосредованное влияние на поведение работников;
* плановых и оценочных показателей, выступающих критериями трудовой активности и выполняющих функции ценностей труда;
* административных решений (приказов, распоряжений), оказывающих прямое волевое воздействие на поведение работников;
* ценностей и норм поведения, присущих трудовому коллективу и ожидаемых в поведении его членов.

Перечисленные элементы трудовой ситуации обладают определенной побудительной силой. Под их влиянием человек может поступать вопреки своим внутренним стремлениям, личным интересам. Значимость внутренних и внешних воздействий в различных сферах жизнедеятельности человека различна. Под влиянием этих воздействий формируется внутренняя позиция, личная предрасположенность работника по отношению к различным объектам и ситуациям, его готовность действовать тем или иным образом. Она характеризуется такими понятиями, как "ценностные ориентации", "установки" и "мотивы".

Ценности трудовой деятельности обусловлены объективной значимостью тех или иных ее сторон. Однако, как уже указывалось, нельзя отождествлять ценности трудовой деятельности и объективную значимость последних. Ценности трудовой деятельности - это выражение в сознании объективной значимости различных компонентов труда, это представление о том значении, которое имеют различные стороны трудовой деятельности для субъекта.

Выявление ценностей трудовой деятельности предполагает, прежде всего, выделение некоторого "набора" значимых для данной деятельности сторон, тех характеристик деятельности и сопутствующих ей обстоятельств, которые способны удовлетворить человеческие потребности в данной трудовой ситуации. Это условия труда, заработная плата, организация и содержание труда, престиж данной трудовой деятельности, ее общественная полезность. Значимость этих сторон фиксируется как совокупность своеобразных критериев, эталонов.

**Практика**

Каждая служба и работники действуют на основании положений об отделах и должностных инструкций работников, согласно которым определяются место, роль в системе управления фирмой, основные задачи, обязанности, права, ответственность за выполняемую работу.

Основные задачи служб и отделов коротко можно изложить в следующем виде:

Производственно-технический отдел – обеспечение поточной организации работ, ритмичности и повышения эффективности строительного производства, ввода в действие объектов строительства в установленные сроки, своевременное обеспечение объектов строительства технической документацией, улучшение качества строительства, оформление договоров подряда.

Рассмотрим организационную структуру ООО «Стройкомплект». См.: Приложение 1.

Во главе исполнительного органа находится директор. В обязанности директора входит управление всеми структурами и подразделениями фирмы, организация функционирования, постановка целей, распоряжение имуществом и средствами, заключение и расторжение договоров, открытие счетов в банках, стимулирование подчиненных руководителей, принятие решений, и всего что необходимо для эффективного функционирования организации.

В организации определены следующие функции кадровых служб:

* Административная деятельность. Применение на практике основных законодательных положений в области организации и оплаты труда, коллективных договоров.
* Трудоустройство. Прием на работу, ознакомление с рабочим местом и условиями труда, вопросы перевода на другую работу внутри предприятия, выдвижение на более высокие должности, увольнение.
* Подготовка, переподготовка, повышение квалификации кадров. Сюда относятся все вопросы, связанные с выявление потенциальных возможностей сотрудников фирмы, определения путей их продвижения по производственной или служебной линии.
* Материальное вознаграждение. Аттестация рабочих мест и должностей, структура заработной платы с учетом социальных льгот, изучение рынка труда, разработка отдельных статей коллективного договора.
* Социальные вопросы. Контакты с профсоюзными организациями, содействие проведению общественных мероприятий, анализ и выявление причин социальной напряженности.
* Условия труда и техника безопасности.

Задачи службы управления персоналом следующие:

1. планирование персонала;
2. снизить текучесть кадров;
3. создать хорошие условия труда;
4. обеспечить каждого работника постоянным рабочим местом;
5. стимулирование персонала;
6. образование и повышение квалификации в заинтересованных кадрах;
7. продвижение по службе;
8. вознаграждение за хорошую работу и д.р.

Обслуживание клиентов, работа с поставщиками, анализ объема продаж - это основные функции которые выполняет менеджер по продажам, занимающий среднее положение в структуре управления. От него во многом зависит количество клиентов, объёмы продаж, качество обслуживания, расширение клиентурной базы. Это не менее ответственная должность чем, директор фирмы, поэтому он должен обладать всеми необходимыми качествами для успешной работы.

Главный бухгалтер – обеспечивает рациональную организацию учета и отчетности на предприятии на основе прогрессивных форм и методов бухгалтерского учета и контроля. Организует также расчеты по зарплате с работниками предприятия, правильное начисление и перечисление платежей в государственный бюджет. Принимает меры по предупреждению недостач, незаконного расходования денежных средств и товарно-материальных ценностей, нарушений финансового и хозяйственного законодательства. Обеспечивает своевременное составление бухгалтерской отчетности на основе данных первичных документов и бухгалтерских записей. Руководит работниками бухгалтерии предприятия.

Ведущий экономист – методически руководит и координирует деятельность всех подразделений предприятия по составлению перспективных планов экономического развития. Обеспечивает строгое соблюдение режима экономии материальных, трудовых и финансовых ресурсов на всех участках хозяйственной деятельности предприятия. Организует разработку методов экономической оценки мероприятий, направленных на совершенствование организации производства. Контролирует своевременность представления отчетности о результатах экономической деятельности в вышестоящие органы.

Главный инженер – руководит разработкой перспективных планов развития предприятия, реконструкции и модернизации, мероприятий по предотвращению вредного воздействия производства на окружающую среду, бережному использованию природных ресурсов, созданию благоприятных и безопасных условий труда. Организует проведение научных исследований и экспериментов, испытаний новой техники и технологии. Обеспечивает постоянное совершенствование подготовки и повышения квалификации кадров в соответствии с требованиями научно-технического процесса.

При организации материального стимулирования труда работников предприятия учитываются следующие факторы:

- уровень оплаты труда на аналогичных работах других предприятий;

- система оплаты труда на аналогичных работах других предприятий;

- уровень квалификации на работах, связанных с художественной частью продукции;

- фактор времени выполнения заказа;

- фактор бесперебойной работы оборудования и техники, обеспечивающей производственный процесс.

приложение 1:

**Организационная схема.**

### Директор

### Директор

##### Гл. механик

Отдел кадров

##### Гл. Инженер

###### Гл. бухгалтер

**Менеджер по продажам**

Ведущий экономист

**Производственно-техн. отдел**

**Отдел снабжения**

**Список литературы**

* 1. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., Яковлева Н.Г.- Менеджмент персонала – учебное пособие. Ростов – на Дону – «Феникс» 2003г.
  2. Гордиленко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. - Управление персоналом - учебное пособие. Ростов – на Дону – «Феникс» 2004г.
  3. Дятлов В.А. Управление персоналом: Учебное пособие 1996 г.
  4. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие – М.: КНОРУС, 2008 г.
  5. Солдатов А.М. – Управление персоналом – учебное пособие - Йошкар-Ола-2000г.