

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»
(Смоленский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова)

Кафедра Менеджмента и таможенного дела

Курсовая работа

по дисциплине: теория организации
на тему: мотивационные модели и их использование в современных организациях

Выполнила студентка 1 курса
М191 группы очной формы обучения
семестр 2
Шустова Дарья Сергеевна
(Ф.И.О. полностью)

Шустова

(подпись)

Руководитель: К.Э.Н.
(должность, учёная степень)
Лёшина Мария Александровна
(Ф.И.О.)

Отметка о допуске (недопуске) к защите

«16» 06 2020 г.

(Подпись руководителя)

Рег. номер 0906 16.06.2020
(Дата)

г. Смоленск
2020 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические аспекты использования мотивационных моделей в современных организациях	
1.1. Содержательные теории мотивации и их использование в практике управления.....	6
1.2. Процессуальные теории мотивации и их использование в практике управления.....	15
Глава 2. Анализ использования мотивационных моделей на примере транспортной компании «СДЭК»	
2.1. Исследование методов мотивации, применяемых в транспортной компании «СДЭК».....	26
2.2. Пути совершенствования мотивационной политики в транспортной компании «СДЭК».....	33
Заключение.....	40
Список использованных источников.....	43

ВВЕДЕНИЕ

Ни у кого не вызывает сомнения, что в настоящее время самым важным ресурсом любой организации это ее сотрудники. Но далеко не все руководители понимают насколько сложно управлять этим ресурсом, ведь от эффективности труда сотрудников зависит успех любой компании. Задачей менеджера является наиболее эффективное использование возможности персонала, ведь работники должны быть заинтересованы в результатах своего труда. Для этого необходимо мотивировать и побуждать к действию человека (сотрудника организации). Основным мотивирующим фактором является заработная плата, но существует и другие факторы воздействия на мотивацию конкретного человека. Однако, тот фактор, который мотивирует сотрудника к интенсивному труду сегодня, может способствовать «отключению» того же сотрудника завтра. Никто точно не может ответить, какой силы должен быть мотивирующий фактор и когда он сработает, не говоря уже о том, почему он срабатывает, а так же как детально действует механизм мотивации.

Мотивация персонала – это основное средство обеспечения оптимального использования ресурсов. Ее целью является получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет увеличить прибыль и общую результативность деятельности организации. Возрастающая роль личности работника при переходе к рынку является особенностью управления персоналом, следовательно, меняется и соотношение стимулов и потребностей, на которые опирается система стимулирования. На сегодняшний день организация использует как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения.

Существующие модели мотивации отличаются по своей направленности и эффективности.

На сегодняшний день в России существует ряд проблем связанных с мотивационной политикой: проблема взаимоотношений с руководством,

недовольство размером заработной платы, а также условия быта на предприятии и труда в целом. Главным препятствием для решения этих проблем является нежелание управленческого персонала размышлять об условиях жизни и труда сотрудников организации. Особое внимание следует уделять нематериальному стимулированию персонала, создавая гибкую систему льгот.

Актуальность проблем мотивации заключается в том, что исследовав механизм мотивационной сферы человека, глава компании сможет эффективно управлять сотрудниками, повышая производительность организации при помощи мотивирования своих работников. Итоговые результаты деятельности организаций зависят от правильной разработки системы мотивации. Именно поэтому нужно добиться повышения уровня как социальной, так и творческой активности сотрудника транспортной компании.

Чтобы обосновать данное утверждение, в данной работе будут рассмотрены теоретические основы построения систем мотивации, а также представлены результаты анализа эффективности использования мотивационных моделей управления на примере транспортной компании «СДЭК».

Объектом исследования выступает транспортная компания «СДЭК».

Предметом исследования являются мотивационные модели в системе управления персоналом транспортной компании «СДЭК».

Целью данной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации рабочего персонала транспортной компании «СДЭК».

На основе поставленной цели в курсовой работе решаются следующие исследовательские задачи:

— рассмотреть содержательные теории мотивации и их использование в практике управления;

— изучить процессуальные теории мотивации и их использование в практике управления;

— исследовать методы мотивации, применяемые в транспортной компании «СДЭК»;

— найти пути совершенствования мотивационной политики в транспортной компании «СДЭК».

Методы исследования, которые применялись в данной работе: табличный метод, метод сравнения.

Что касается структуры работы: курсовая работа состоит из двух глав. Первая – теоретическая, а вторая несет в себе практический характер. В первой главе раскрываются теоретические аспекты использования мотивационных моделей в современных организациях. Во второй главе проанализированная модель, которая используется в транспортной компании «СДЭК». Так же в курсовой работе сделаны выводы и рекомендации по усовершенствованию мотивационной модели организации.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МОТИВАЦИОННЫХ МОДЕЛЕЙ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

1.1. Содержательные теории мотивации и их использование в практике управления

Создание критериальных условий является сущностью эффективной мотивации, которые призваны всесторонне регулировать трудовые отношения. Они представлены в виде основных теорий мотивации, которые будут рассмотрены в данной работе.

Существует достаточно большое количество теорий мотивации, которые условно можно разделить на две группы:

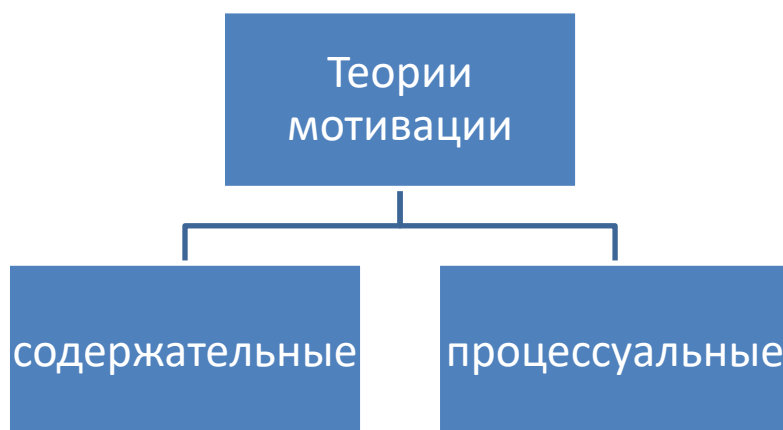


Рис. 1. Виды теории мотивации

- Содержательные теории мотивации основываются и существуют для того, чтобы уделить внимание внутренним потребностям человека, а в дальнейшем заставить его действовать.
- Процессуальные теории мотивации основываются на усилиях человека для достижения цели организации, также позволяют определить какой вид деятельности ему для этого выбрать. Они являются функцией восприятия и ожидания человека, связанные с той или иной ситуацией

и помогают ему решить, как действовать дальше с помощью выбранного типа поведения [15, с. 230].

Далее перейдем к рассмотрению содержательных теорий мотивации и их использованию в практике управления:

1. Теория иерархических потребностей Абрахама Маслоу

Одним из основоположников содержательных теорий мотиваций является Абрахам Маслоу. Его первая работа «Мотивация и личность» включает в себя теорию под названием «Иерархия потребностей». Маслоу полагал, что люди имеют множество потребностей, которые можно разделить на пять основных категорий:

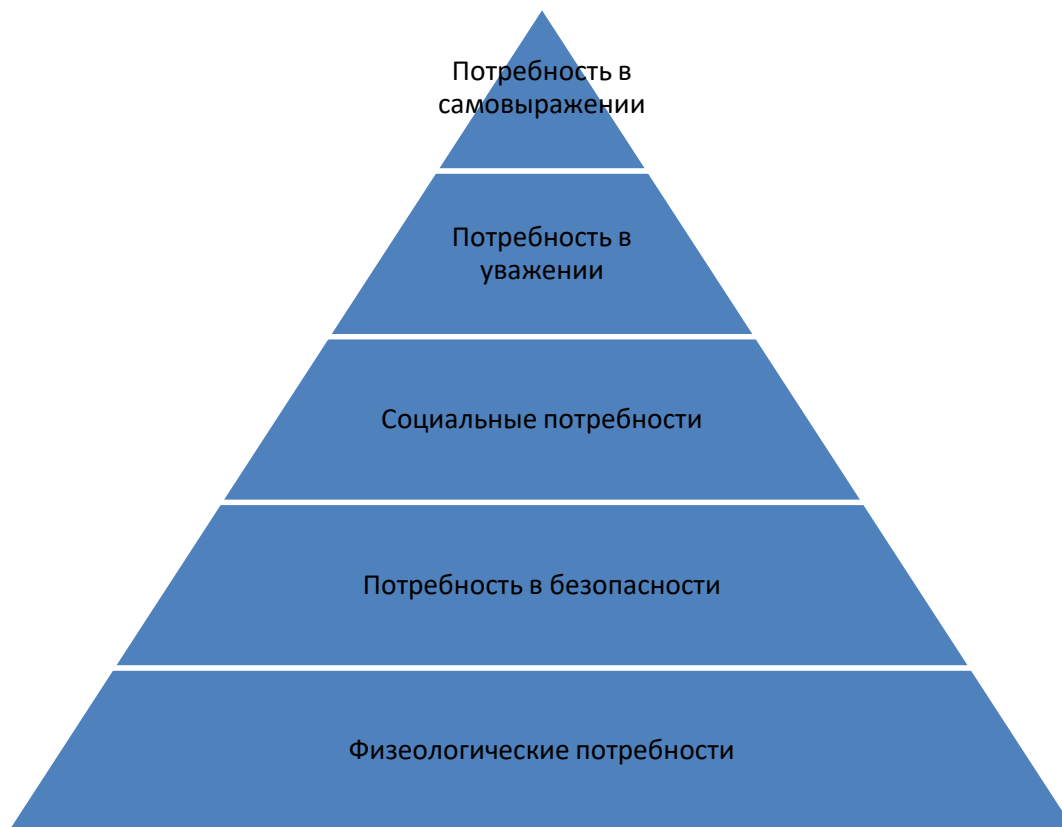


Рис. 2. Пирамида потребностей Абрахама Маслоу

1) Физиологические потребности – это потребности желания иметь высокий заработок, путем качественного выполнения своего труда. Также иметь свое убежище, еду, сон и кислород. Они находятся в основании пирамиды и являются самыми важными потребностями человека, без которых он не

может существовать и без удовлетворения которых будет игнорировать остальные потребности.

2) Потребности в безопасности, комфорте и постоянстве условий жизни, уверенность в будущем, потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

3) Социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности - это понятие, включающие чувство принадлежности к чему или кому – либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки. Ученые выяснили, что самоизоляция как способ социального дистанционирования заставляет людей чувствовать себя в буквальном смысле слова «голодными». Мы не откроем секрет, если скажем, что одиночество наносит такой психологический и физический вред, что увеличивает вероятность ранней смерти на 26% - конечно кроме тех случаев, когда человек сам этого хочет. По мнению психологов, одиночество сродни голоду и жажде, и действует как биологический «сигнал тревоги». Внутреннее ощущение дискомфорта вынуждает нас искать общества так же, как муки голода побуждают нас принимать пищу. Человек биосоциальное существо, которое не может существовать без общения и совместной деятельности, именно поэтому эта потребность является не маловажной для нас.

4) Потребности в уважение включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетенции, уважении со стороны окружающих, признании. Невозможно требовать от других то, чего нет в вас самих. Сложно выстраивать границы общения с людьми, если вы не знаете себя. Любовь и уважение к себе – это фундамент, на котором строятся здоровая личность и любые крепкие взаимоотношения с окружающими. Самоуважение – это не высокомерие или эгоизм. Наоборот, это истинная любовь и принятие себя. Не стоит забывать и о том, что человеку необходим личностный рост, достижения в работе, а также похвала со стороны окружения.

5) Потребности самовыражения – потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности [14, с. 447].

В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Однако прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимании того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности через действия, которые способствуют достижению целей всей организации [3, с. 407].

2. Теория потребностей Дэвида МакКлелланда

Следующей моделью мотивации, сделавшей основной упор на потребности высших уровней, была теория Дэвида МакКлелланда. Он считал, что людям присущи три основные потребности: власти, успеха и причастности.

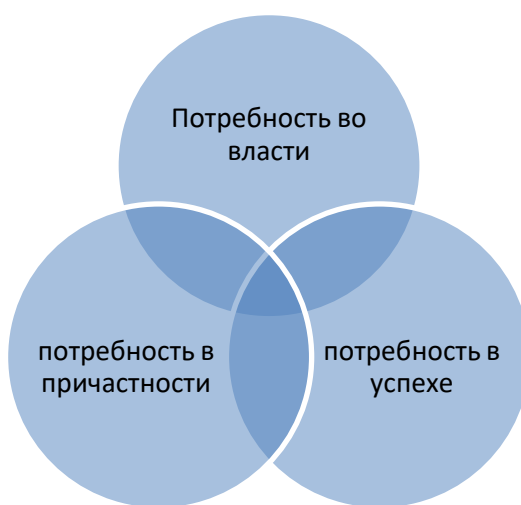


Рис. 3. Основные потребности по мнению Дэвида МакКлелланда

Жажда власти – настолько неотъемлемая часть человеческой природы, что осознание своей неспособности повлиять на окружающих или на ход событий часто становится причиной глубокой депрессии. То есть, кто говорит, что равнодушен к власти, либо обманывают себя, либо пытаются обвести вокруг пальца окружающих. Однако открыто демонстрировать свое стремление к власти не принято. Потребность власти выражается, как желание воздействовать на других людей. Они чаще всего проявляют себя энергично, не боятся конфронтации и стремятся отстаивать первоначальные позиции. Зачастую такие люди хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других [4, с. 44-47].

В этом мире живет невероятное количество талантливых личностей, посвятивших всю жизнь своему ремеслу. Часть из них преуспела в деле, прочие даже не позволяли себе думать о каком-либо вознаграждении, третьи предвкушали триумф, но их ментальные установки становились помехой на пути. Преодоление психологических барьеров – неотъемлемый этап борьбы человека за свою мечту, который требует мужества и сосредоточения [16, с. 702].

Теория потребностей МакКлелланда схожа с теорией мотивации Абрахама 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 [12, с. 48-52].

3. Теория ERG Клейтона Альдерфера

Так же, как и Маслоу, Клейтон Альдерфер исходит в своей теории из того, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Однако в отличие от теории иерархии потребностей Маслоу, Альдерфер считал, что существует три группы таких потребностей:

- потребности существования (existence). Они совпадают с потребностями Абрахама Маслоу, то есть это нужда человека в физиологических потребностях;
- потребности социальные (relatedness). Как мы говорили ранее – человек не может существовать без общества, ему всегда необходимо общение, групповая принадлежность и уважение со стороны других;
- потребности развития (growth). Это потребности включают в себя самореализацию, а именно участие в управлении [17, с. 864].

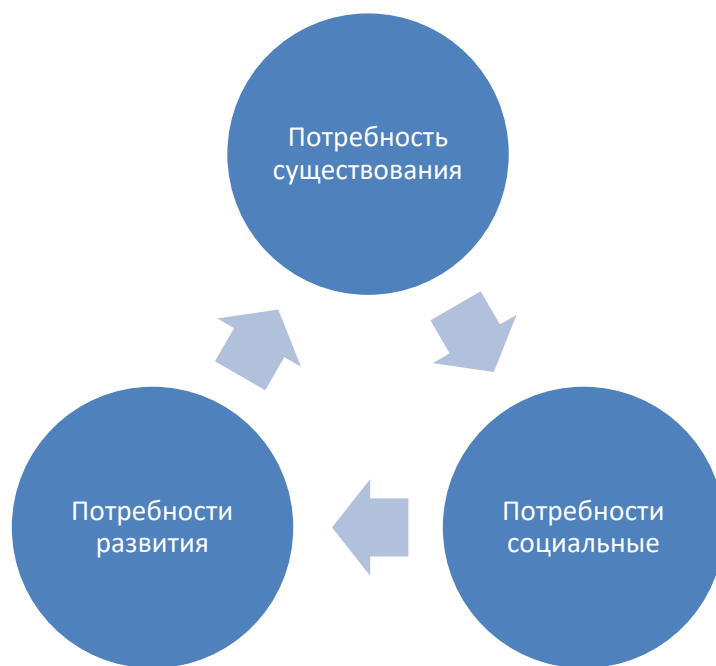


Рис. 4. Основные потребности по мнению Клейтона Альдерфера

Три группы потребностей располагаются в иерархическом порядке, но в отличие от пирамиды потребностей Маслоу могут следовать от высшего к низшему и наоборот. Сам Клейтон Альдерфер считал, что потребности взаимодействуют между собой, поэтому в случае неудовлетворенности потребностей низшего уровня усиливаются потребности высшего. Именно это позволяет человеку обратить внимание на свои потребности в той или иной группе. В соответствии с теорией Альдерфера иерархия потребностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным. Считается, что когда потребность не удовлетворяется,

происходит переключение на более конкретную потребность. И этот процесс определяет наличие обратного хода сверху вниз [18, с. 760].

Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называет процессом удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз - процессом фрустрации, т.е. поражение в стремлении удовлетворить потребность [11, с. 69-72].

Чаще всего потребности не удовлетворяются в силу того, что мы с ними не в контакте – мы их не понимаем и не можем прислушаться. И если какая-либо из них не находит ответа, человек либо будет вкладывать все силы чтобы затмить ее, либо фрустрируется. В таком случае существует только один выход – восстановить контакт с чувствами через удовлетворение своих потребностей.

Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности в мотивировании сотрудников в организации. Например, если у организации нет достаточных возможностей для потребности человека в росте, то, разочаровавшись, он может с повышенным интересом переключиться на потребность связи [21, с. 272].

4. Двухфакторная теория Фредерика Герцберга

На стыке 50-60-х гг. Фредерик Герцберг совместно со своими коллегами провел исследования, которые выясняют, какие факторы, оказывающие демотивирующее и мотивирующее воздействие на поведение человека, вызывают его удовлетворенность или же неудовлетворенность. Герцберг пришел к выводу, что процесс обретения удовлетворенности и процесс нарастания неудовлетворенности, с точки зрения обуславливающих их факторов, являются двумя различными процессами.

Процесс "удовлетворенность - отсутствие "удовлетворенности" в основном находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы, то есть с внутренними по отношению к работе факторами. Ученые-бихевиористы потратили много времени, пытаясь выяснить: «Что приносит счастье?», ведь счастье - это не просто вещь. Которая берет и случается,

каждый человек имеет возможность внести корректировки в свое поведение. Именно поэтому удовлетворенность является важно составляющей для успешной мотивации. Данные факторы оказывают сильное мотивирующее воздействие на поведение человека, которое может привести к хорошему выполнению работы. Эти факторы получили название мотивирующих факторов или мотиваций [10, с. 622-625].

Отсутствие или неадекватность мотиваций не приносят неудовлетворения работой, но их наличие в полной мере вызывают удовлетворение и мотивируют работников на повышение эффективности деятельности.

Таблица 1

**Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе по мнению
Фредерика Герцберга**

Гигиенические факторы	Мотивирующие факторы
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработок	Признание и одобрение результата
Межличностные отношения	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и делового роста

Факторы здоровья или гигиенические факторы, которые связывают человека с окружающим миром, позволяют осуществлять всю работу. Не стоит также забывать, что к здоровью относится и психическое состояние человека. Психическое здоровье влияет на то, как мы себя чувствуем и думаем, а также на то, как мы действуем в определенных ситуациях. Само же понятие «гигиенический» позаимствовал Фредерик Герцберг из медицинского справочника. Именно там фактор гигиены был описан, как фактор, относящийся в функциям поддержания здоровья, но не всегда улучшающим его [19, с. 89-91].

Поскольку гигиенические факторы являются неотъемлемым составляющим деятельности человека, то их отсутствие, в свою очередь, могут привести к полной неудовлетворенности работой. Точнее неудовлетворенности как таковой нет, но нет и удовлетворенности рабочим процессом.

Отсюда следует вывод, что условия, в которых происходит работа, нельзя рассматривать как мотивирующие факторы. Вероятно, большинство людей с удовольствием работали бы в приятной обстановке, но, исходя из самой этой теории, начисто вычищенный цех или станок вряд ли могут стать заменителями самой работы, от которой человек может получать удовольствие или общественное признание своих заслуг и достижений [20, с. 336].

По мнению Герцберга, те работодатели, которые стремятся повысить мотивацию своих работников посредством повышения заработной платы, в итоге будут разочарованы, т.к. после того, как сотрудники уже привыкнут к новому уровню заработной платы, скорее всего он будет рассматриваться ими как гигиенический фактор. И с того момента, когда увеличенные выплаты станут регулярной составляющей зарплаты, они сразу же перестанут мотивировать людей. Психология человека такова, что его больше мотивирует желание иметь что-то, нежели факт того, что это что-то у него уже есть [9, с. 169-174].

Поэтому так важны и другие факторы мотивации очень важны для успешной работы в организации, так как замотивировать человека исключительно материально – невозможно.

Несмотря на то, что довольно большое число руководителей придерживаются мнения, что продуманная система поощрения труда работников является усилителем мотивации, на деле оказывается, что любая такая система будет рассматриваться как должное: она, конечно, будет поддерживать ощущение удовлетворённости, но отнюдь не будет его создавать.

Кроме того, для многих людей прекрасным мотиватором служит карьерный рост и наличие дополнительной ответственности. Для этого необходимо сделать упор на качестве и ответственности заданий. Показав свою настойчивость, заслужив доверие можно получить то, что хочешь. Также стоит обратить внимание на то, какие люди вас окружают. Пообщайтесь с ними, возможно у них есть ценная информация для вас [22, с. 285].

Удовольствие и деньги от работы это не цель, это результат. Смена работы не гарантирует успех. Для начала, найдите смысл в своем деле. Компания, организация, фирма – это один организм. И если в нем сломана деталь, он работает плохо. Однако, не стоит забывать, что работник не менее важная персона, чем начальник. Подчиняясь, сотрудник не становится менее значимым, он воплощает общую идею. Удовольствие приходит от движения к цели.

Процесс "неудовлетворенность - отсутствие неудовлетворенности" определяется влиянием факторов, связанных с окружением, в котором осуществляется работа. Это внешние факторы. Их отсутствие вызывает у работников чувство неудовлетворенности, но их присутствие не обязательно вызывает чувство удовлетворенности [8, с. 336].

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.

1.2. Процессуальные теории мотивации и их использование в практике управления

Далее перейдем к рассмотрению процессуальных теорий мотивации и их использованию в практике управления:

1. Теория ожидания Виктора Врума

Поведение человека постоянно связано с выбором из двух или более альтернатив. От того, чему человек отдает предпочтение, зависит как и что он делает, как он себя ведет и каких результатов он добивается, именно поэтому каждый выбор человека очень важен.

Всякий раз, когда мы встаем перед необходимостью выбирать, мы должны помнить, что на самом деле перед нами всегда всего два варианта выбора. Выбор в пользу прошлого и выбор в пользу будущего. Выбирая будущее, мы выбираем неизвестность и непредсказуемость. Будущее невозможно предвидеть, но возможно планировать. Однако нередко планирование будущего – это планирование бесконечного повторения настоящего. Поэтому это выбор лишает нас покоя [23, с. 580].

Теория ожидания разработана для того, чтобы дать ответ на вопрос: "почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими альтернативами, и насколько он мотивирован добиваться результата в соответствии со сделанным выбором?".

Теория ожидания, часто ассоциирующаяся 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. 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. Если люди чувствуют, что прямой связи между затраченными усилиями и достигнутыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за

неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения, или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи [7, с. 112].

Ожидания в отношении результатов - вознаграждений (P-B) есть ожидание определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. 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 [24, с. 384].

Валентность - это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Если валентность низка, то есть ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожидания 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, так как все эти факторы взаимосвязаны между собой и дополняют друг друга. Для соотношения этих факторов принято использовать следующую формулу (1).

$$3-P \times P-B \times x \tag{1}$$



Рис. 5. Теория ожидания Виктора Врума

Где (З-Р) ожидания в отношении затрат труда — результатов, а (Р-В) ожидания в отношении результатов — вознаграждений.

Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие.

Необходимо помнить, что сотрудники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи.

2. Теория справедливости Джона Стейси Адамса

Современная цивилизация стремится искусственно создавать новые и новые потребности, естественно этих потребностей всегда будет больше, нежели она сможет удовлетворить. Именно поэтому люди всеми возможными путями стремятся приобрести средства для удовлетворения своих материальных нужд. Поэтому получение прибыли является главной целью на каждом предприятии.

Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленной цели, дает теория справедливости - эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении.

Теория справедливости Джона Стейси Адамса опиралась на любопытный эксперимент:

"Исследователи выделили три группы рабочих. Первой группе сказали, что они получают больше, чем другие работники, выполняющие такую же работу («переплата»); второй группе – что они получают меньше, чем другие работники, выполняющие такую же работу («недоплата»); третьей группе — что они получают равную оплату с теми работниками, которые выполняют такую же работу («справедливая оплата»). В этом эксперименте были

получены следующие результаты: работники, которые были уверены в том, что им переплачивали по сравнению с другими, демонстрировали более высокую производительность труда, чем две другие группы. Работники, которые считали, что им недоплачивают, показали самую низкую производительность труда. При этом и работники, которым недоплачивали, и те, кому переплачивали, продемонстрировали более низкую удовлетворенность своей работой, чем те работники, которые получали справедливую оплату"

Вывод 1. Каждый сравнивает свои усилия и вознаграждения с аналогичными на рынке. При этом работник включает психологическую защиту в случае переплаты.

Вывод 2. При дезинформации о "больших зарплатах в другой компании" мы из состояния "нас все устраивает, и деньги и работа" резко становимся несчастными.

Вывод 3. Когда нам переплачивают включаются психологические защиты (рационализация, игнорирование, и т.д.).

Человек, с которым работник склонен сравнивать себя, должен занимать сходную должность, решать схожие задачи или выполнять аналогичную работу. Рабочий будет сравнивать себя с рабочим, а не с директором или президентом компании, директор небольшого продуктового магазина — с директорами магазинов такого же размера, а не с директорами крупных торговых центров и т. п.

Чувство несправедливости может привести сотрудника к психологическому напряжению, что может негативно сказаться на его дальнейшей работе, ведь каждый сотрудник хочет быть вознагражденным в полной мере за свой труд, иначе от чувства несправедливости у него возникает стресс или другими словами психологическое напряжение из-за чего уменьшается его продуктивность.

Вместо того, чтобы заикливаться на полном устранении стресса из жизни, вероятно, мы должны попросту изменить собственное отношение к

нему. Люди зачастую хотят быть в спокойном состоянии, если речь идет об ответственных рабочих моментах. Однако стресс в действительности является автоматической реакцией человеческого организма. Подавление тревожного состояния может вызвать еще большее беспокойство и напряжение нервной системы. Любое волнение можно переосмыслить, и в таком случае оно не будет отрицательно влиять на нашу с вами производительность. Тревога иногда может быть даже приятной эмоцией, если относиться к ней правильно [2].

Для восстановления баланса, т.е. нарушенной справедливости, член организации скорее всего применит один из шести существующих вариантов восстановления, а именно:

1) Увеличит или уменьшит свой трудовой вклад в надежде достичь справедливости. Позиция в сторону уменьшения вклада довольно широко распространена и обычно сводится к принципу «за такую маленькую зарплату можно вообще ничего не делать» (например, уменьшение усилий, прогулы, опоздания, дополнительный отпуск, дополнительные перерывы в работе или перекуры, снижение качества работы, саботаж, вредительство);

2) Увеличит выходы, изменив доход. Например, повысит его за счет подработки на стороне или попросит надбавки у начальства, другими словами будет стараться увеличить свою прибыль за проделанный труд;

3) Попытается произвести переоценку соотношения своих входов и выходов, то есть снизить себе самооценку;

4) Повлияет на соотношение входов/выходов сотрудника, выбранного в качестве эталона сравнения, например, предложит ему работать лучше (или хуже);

5) Выберет другого человека для сравнения и успокоится, если соотношение окажется не в его пользу;

6) попытается перейти в другой отдел, цех или вовсе уволится из организации [5, с. 88-101].

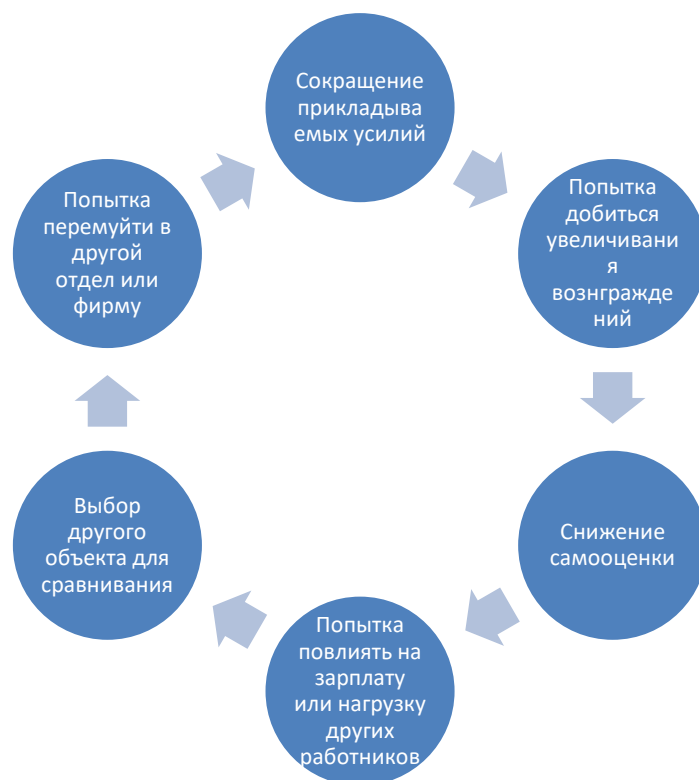


Рис. 6. Теория справедливости Джона Стейси Адамса

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшить интенсивность труда. Однако оценка справедливости носит исключительно субъективный характер. Люди сравнивают себя с другими сотрудниками этой же организации или с сотрудниками других организаций, выполняющих аналогичную работу.

3. Модель Лаймана Портера – Эдварда Лоулера

Данная модель построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

В их модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно вовлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения.

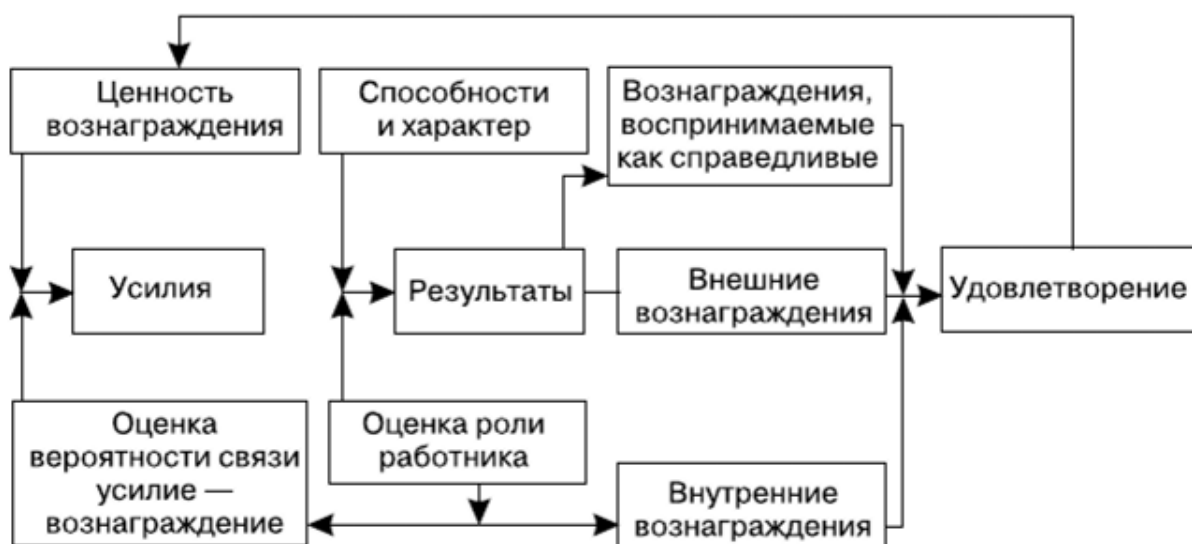


Рис. 7. Теория мотивации по мнению Лаймана Портера – Эдварда Лоулера

В теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, то есть человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или не правильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться [1].

4. Теории «Х» и «Y» Дугласа МакГрегора

Следующей современной теорией мотивации деятельности человека, ориентирующийся на активизацию человеческого фактора, является концепция профессора Мичиганского университета Дугласа МакГрегора, который анализирует две условно называемые теории: теорию X и теорию Y. Теория X была первоначально разработана Ф. Тейлором, а затем развита и дополнена Д. МакГрегором, который разрабатывал к ней теорию Y. «Теория X» воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризуется жестким контролем и существенной централизацией власти. «Теория Y» соответствует демократическому стилю управления и предполагает делегирование полномочий, учета соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, улучшение взаимоотношений в коллективе, обогащение содержания работы.

Теории X, Y, – это совершенно разные модели мотивации, ориентированные на разный уровень потребностей, и, соответственно, руководитель должен применять различные стимулы к труду.

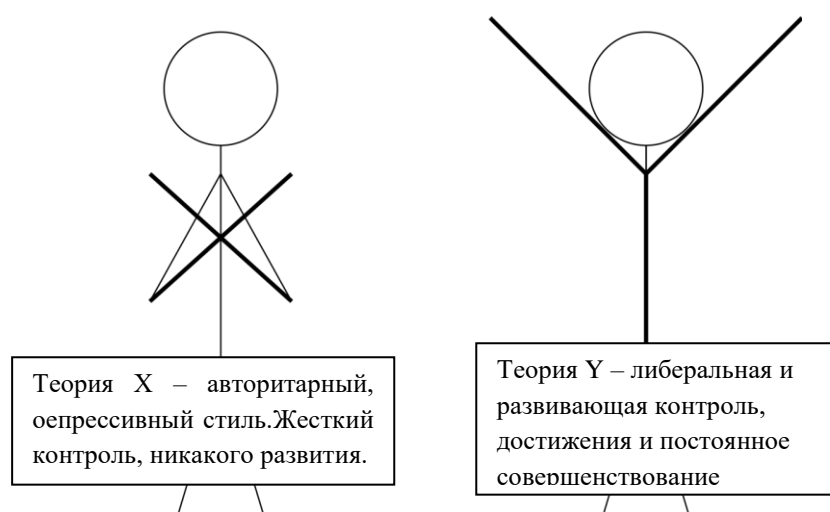


Рис. 8. Теории «X» и «Y» Дугласа МакГрегора

Рассмотрим теории более подробно. Дуглас МакГрегор, проанализировав деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что управляющий может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя:

- задания, которые получает подчиненный;
- качество выполнения задания;
- время получения задания;
- ожидаемое время выполнения задания;
- средства, имеющиеся для выполнения задания;
- коллектив (окружение), в котором работает подчиненный;
- инструкции, полученные подчиненным;
- убеждение подчиненного в посильности задания;
- убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную работу;
- размер вознаграждения за проведенную работу;

уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой.

На основе этих факторов МакГрегор сформулировал два различных подхода к управлению, которые назвал теорией X и теорией Y.

Теория «X» предполагает:

- средний человек ленив и стремится избегать работы, именно из-за этого он подвергается тщательному наблюдению со стороны руководства;
- работники не очень честолюбивы, также у них не проявляются амбиции, и они всеми силами стараются избегать ответственности;
- для достижения целей предприятия надо принуждать работников трудиться под угрозой санкций, не забывая при этом и о вознаграждении;
- строгое руководство и контроль являются главными методами управления;
- в поведении работников доминирует стремление к безопасности, а руководители и вовсе не доверяют ни одному сотруднику.

Теория «Y» строится на противоположных теории «X» принципах и включает следующие постулаты:

- нежелание работать – это не врожденное качество работника, а следствие плохих условий труда, которые подавляют прирожденную любовь к труду;

- при благоприятном, успешном прошлом опыте работники стремятся брать на себя ответственность. Сотрудники амбициозны и имеют внутренние стимулы для карьерного продвижения;

- лучшие средства осуществления целей организации – вознаграждение и личностное развитие;

- при наличии соответствующих условий сотрудники усиливают цели организации, формируют в себе такие качества, как самодисциплина и самоконтроль;

- трудовой потенциал работников выше, чем принято считать. В современном производстве их созидательные возможности используются лишь частично. Именно поэтому сотрудники желают проявлять свое творческое мышление.

Обе эти теории имеют равное право на существование, но в силу своей полярности, в чистом виде на практике не встречаются. Как правило, в реальной жизни имеет место комбинация различных стилей управления. Эти теории оказали сильное влияние на развитие управленческой мысли в целом [6, с. 29-31].

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МОТИВАЦИОННЫХ МОДЕЛЕЙ НА ПРИМЕРЕ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ «СДЭК»

2.1 Исследование методов мотивации, применяемых в транспортной компании «СДЭК»

Основана 25 февраля 2000 года как курьерская служба для перевозки заказов Интернет магазина Korzina.ru по Сибири и Дальнему Востоку. Название компании образовано по первым буквам фразы «Служба доставки Экспресс-Курьер». Через некоторое время инвесторы потеряли интерес к интернет-ритейлеру, а вплотную занялись развитием логистических услуг.

Сначала компания была заинтересована во внутрироссийской доставке в максимально сжатые сроки. Поэтому были разработаны логистические схемы, позволявшие доставлять грузы по Сибирскому Федеральному округу в течение суток. Наладив доставку в восточной части страны, руководство компании в 2001 году приняло решение работать и в других регионах. Был открыт первый региональный офис в Москве, что позволило значительно увеличить количество направлений доставки.

С 2002 по 2009 год были открыты филиалы в Санкт-Петербурге, Барнауле, Томске, Владивостоке, Омске, Красноярске, Нижнем Новгороде, Самаре, Екатеринбурге, Хабаровске, Краснодаре, Волгограде, Перми, Воронеже, Уфе, Иркутске, Тюмени, Челябинске, Ростове-на-Дону, Казани, Кемерове, Туле, Калуге и Брянске.

С 2004 года началась международная деятельность компании по импорту и экспорту документов и грузов. В 2012 году компания вышла в Республику Казахстан, открыв собственное представительство в Алма-Ате (Казахстан), в 2014 год — представительства в Пекине (Китай) и Минске (Белоруссия). В январе 2016 года появилось представительство в Ереване (Армения).

В работе будет рассмотрен Смоленский филиал транспортной компании «СДЭК». Место нахождения: Российская Федерация г. Смоленск ул. Попова 13/1.

Основной целью деятельности организации является оказание людям и компаниям спектр услуг своевременной гарантированной доставки, постоянно повышая уровень сервиса, внедряя новые технологии, эффективно используя внутренний потенциал и внешние ресурсы.

Также, хотелось бы подметить, что современные организации основываются на трех группах теорий мотивации. Российские методы зачастую являются адаптацией зарубежной практики, но иногда европейские организации заимствуют способы нематериального поощрения, которые сохранились еще с советских времен. Однако для транспортной компании «СДЭК» характерны теории мотивации Герцберга, Тейлора, Маккеланда и Маслоу, которые представлены в первой части данной работы

У транспортной компании также существуют свои ценности, а именно:

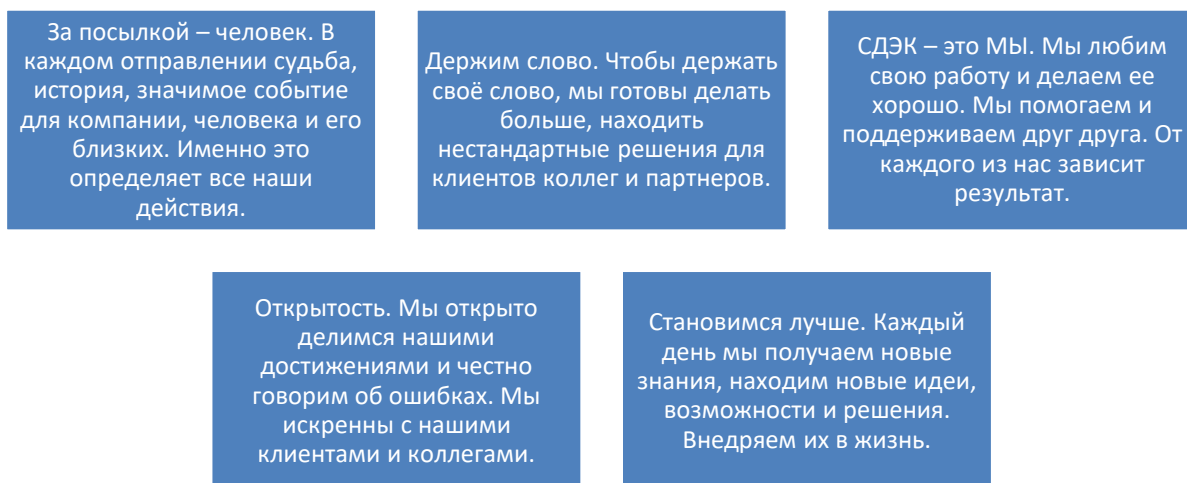


Рис. 9. Ценности транспортной компании «СДЭК»

Давайте разберем, что такое предприятие? В первую очередь это самостоятельный хозяйственный субъект, наделенный юридическими правами. Его создают для производства и дальнейшего сбыта произведенного товара, а также для оказания услуг с целью удовлетворить возникающие потребности людей. После продажи товара и оказания услуг предприятие получает прибыль.

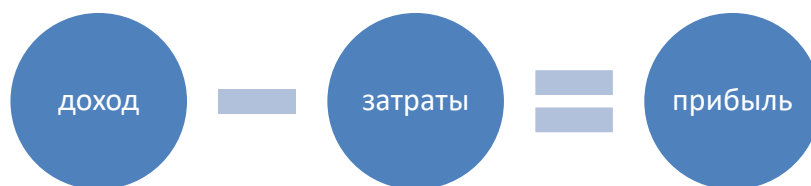


Рис. 10. Как предприятие получает прибыль

Также на каждом предприятии существуют факторы, влияющие на финансовую и хозяйственную деятельность. Данные факторы принято делить на две группы:

1) внутренние – формирующиеся внутри организации. Они связаны непосредственно с особенностями конкретного предприятия, его организационной культурой, экономикой и т. д. их также можно поделить на:

- операционные, то есть контроль за правильностью выполнения тех или иных задач, оперативное управление в случае чрезвычайной ситуации и т.д.
- инвестиционные, например динамика экономического роста, уровень инфляции и т.д.
- финансовые, такие как доля оказываемых услуг в общем платежеспособном спросе, увеличение доли прибыли и т. д.

2) внешние – формирующиеся во внешней среде. Они не зависят от деятельности внутри предприятия, но влияют на нее. К таким факторам можно отнести природно-климатические условия, продукты

предоставляемые интернет-магазинами, услуги поставщиков, а также государственные и общественные организации.

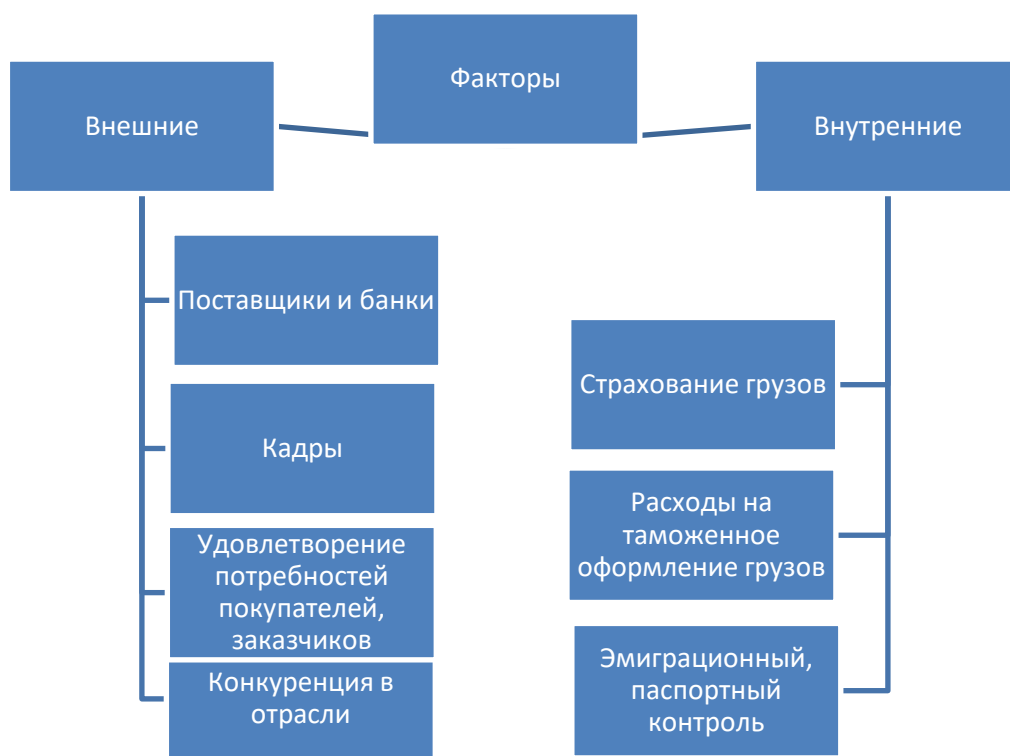


Рис. 11. Факторы, влияющие на финансово-хозяйственную деятельность транспортной компании

Среда – это совокупность условий, в которых осуществляется деятельность фирмы.

Рабочая среда предприятия – это среда влияния внешних факторов прямого воздействия. Она состоит из элементов, не связанных с организацией напрямую и включает в себя: рынок труда, рынок сбыта, рынок капитала и рынок снабжения. Между предприятиями и рынками происходит постоянный прямой обмен.

К элементам рабочей среды обычно относят организации, так называемые контактные аудитории – средства массовой информации, или другие общественные организации, оказывающие влияние положительное или отрицательное влияние на внешний вид организации.

Именно поэтому рабочая среда – это те отличительные признаки, благодаря которым и узнается та или иная организация.

Таблица 3

Анализ материальной и нематериальной мотивации труда:

Стимулирование		
Материальное		Нематериальное
Денежное	Неденежное	
заработная плата +	Социальное:	Социально-психологическое:
Отчисления от прибыли +	Мед. Обслуживание +	Общественное признание +
Доплаты +	Страхование -	Творческое:
Надбавки +	Путевки -	Повышение квалификации +
Компенсации +	Питание -	Стажировки +
Ссуды -	Оплата транспортных расходов + (у курьеров)	Командировки +
Льготные кредиты -	Функциональное:	Свободное время:
	Улучшение организации труда +	Дополнительный отпуск –
	Улучшение условий труда +	Гибкий график работы +

+ - присутствует в транспортной компании «СДЭК»;

- - отсутствует в транспортной компании «СДЭК».

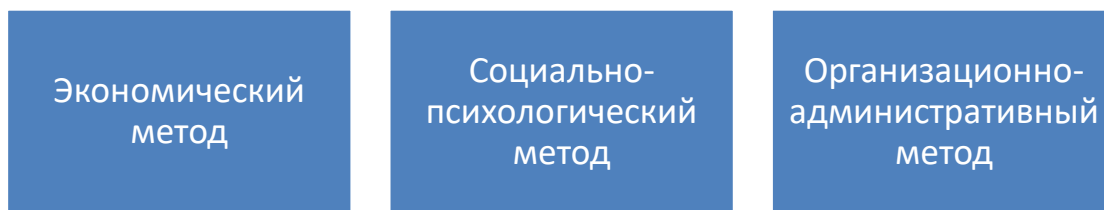


Рис. 12. Методы мотивации в транспортной компании «СДЭК»

Методы мотивации в управлении персоналом, применяющиеся в транспортной компании «СДЭК»:

1) Экономические методы. Эти методы используют материальные способы достижения цели организации. В транспортной компании «СДЭК» присутствуют:

- Основная или дополнительная (доплата) заработная плата, месячные оклад, формирующийся среднему окладу, полагаемый для данной профессии, а также благодаря произведенной работе или дополнительной проработанной смене;
- Премирование или неявная заработная плата, другими словами льготы. Данный вид прибыли отчисляется при дополнительно проделанной работе или другим выслугам.
- Отчисление от прибыли;
- Доплаты;
- Надбавки;
- Компенсации.

Так как экономическому методу мотивации отводится большая роль, то она способна сильнее всех замотивировать сотрудника организации.

В соответствии с Трудовым Кодексом предприятие самостоятельно устанавливает вид системы оплаты труда, размеры должностных окладов и тарифных ставок, а также формы материального поощрения, что является вознаграждением работнику за проделанную работу. Основные правила

оплаты труда и премирования закреплены Положением об оплате труда работников, утверждаемым приказом директора «СДЭК».

Но не стоит также забывать, что постоянное повышение уровня оплаты труда не способно поддержать трудовую активность на должном уровне. Именно поэтому и существуют другие методы мотивации, которые мы рассмотрим ниже.

2) Организационно-административные методы. Они существуют для того, чтобы обеспечить дисциплину труда и четкость во время организационного процесса. В транспортной компании «СДЭК» присутствуют:

- Устные или письменные приказы, отдающиеся непосредственно руководством (директором или уполномоченным лицом).
- Распоряжения
- Оперативные указы

Чтобы следить за выполнением распоряжений нужен главный менеджер. Он контролирует рабочий процесс, а также с помощью административных методов трудовой дисциплины корректирует его. Данные методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства.

На предприятии также осуществляется прямой директивный механизм воздействия, а дисциплинарная ответственность является стимулом выполнения управленческих воздействий.

3) Социально-психологические методы. Это метод существует для того чтобы обеспечить комфортную работу путем признания в коллективе, а также замотивировать его в выполнении своей работы. В транспортной компании «СДЭК» присутствуют:

- Развитие у организационной культуры, что приводит к сплоченности в коллективе и чувству единства с организацией
- Важным методом является внешний вид организации, а именно широкое использование логотипов, снабжение сотрудников фирменной

рабочей одеждой, ведение корпоративной рекламы, оформление офиса в фирменные цвета компании и т.д.;

- Стимулирование труда работников транспортной компании посредством неформальных мероприятий, что помогает сплотить коллектив вне рабочее время, а также предоставление социальных гарантий (подарки к юбилеям и праздникам).

В периоды максимального спроса недостатки системы стимулирования персонала предприятия проявляется наиболее явно. Коллектив транспортной компании «СДЭК» не успевает справиться с объемом реализации.

Для того, чтобы привлечь сотрудников к сверхурочной работе необходимо правильное мотивирование труда. Его не происходит из-за того, что кроме обычной оплаты они не будут иметь дополнительных благ за сверхурочные работы. На каждом предприятии должны присутствовать все три метода управления, ведь они не могут существовать по отдельности. Все три метода взаимосвязаны между собой и дополняют друг друга. Именно поэтому в период повышенного спроса заработная плата сотрудников организации и так достаточно высока, и существующие на предприятии экономические методы уже не действуют, а как мы говорили ранее постоянное повышение уровня оплаты труда не способно поддержать трудовую активность на должном уровне.

Именно поэтому мы рассмотрим пути внедрения новых экономических, социально-психологических и административных методов мотивации, чтобы освежить сложившийся рабочий процесс и внести некоторые изменения для ее улучшения.

2.2. Пути совершенствования мотивационной политики в транспортной компании «СДЭК»

В ходе анализа транспортной компании «СДЭК» выявлены следующие пункты для усовершенствования мотивационной политики в организации:

- Первым делом следует уделить внимание сотрудникам транспортной компании, а именно их квалификации, ведь от того зависит успех сделанной работы. Проще обучить сотрудника советской компании, который уже разбирается во всех организационных процессах, чем брать на работу нового человека и обучать его с нуля. Также не стоит забывать про квалификацию руководителя, а именно качество выполнения функций управления. Для повышения всех этих качеств существуют специальные центры повышения квалификации, которые помогают получать новые знания в разных сферах.

- Немаловажным также является стимулирование труда. Поддержание заинтересованности в труде является сложной задачей для руководителя. Здесь есть несколько решений: материальное поощрение за проделанную работу (если сотрудник выполнил сложную работу и результат труда был качественным), это поможет уменьшить психологическую и физическую нагрузку, также дополнительные выходные или отпуск и т. д.

- Определенные рамки в труде могут привести к стрессу, что приводит к низкому качеству исполнения труда. Для того, чтобы работа приносила удовольствие необходимо обеспечить свободу в действиях сотруднику организации.

- Проведение добровольных анонимных опросов или анкетирования среди сотрудников транспортной компании «СДЭК» для устранения рабочих недостатков. Большинство сотрудников не может прямо в лицо высказать руководителю все нюансы своей работы, именно поэтому анонимные опросы являются решением этой проблемы. Они помогут создать канал обратной связи между подчиненным и руководителем, а также улучшит трудовой процесс.

Построение доверия между руководителем и подчиненным – довольно трудный процесс, но для этого и нужны социально-психологические методы стимулирования. Важным условием является постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся на предприятии, об изменениях в соответствующих

секторах рынка, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации, а также вышеперечисленные рекомендации для улучшения социально-психологических отношений в коллективе.

Подводя итоги из основных направлений усовершенствования использования социально-психологических методов стимулирования мотивации персонала в транспортной компании «СДЭК» можно выделить: поддержание психологического климата в коллективе, развитие системы управления и формирование и развитие организационной культуры.



Рис. 13. Основные направления усовершенствования использования социально-психологических методов в мотивации персонала транспортной компании «СДЭК»

Если же у руководителя организации низкая квалификация, то в компании возникает дисфункциональный конфликт, который приводит к ослаблению сотрудничества между сотрудниками.

Для ослабления подобного конфликта следует правильно осуществлять функции менеджмента, т. к. обычно его решить и избежать полностью не получается.

Для этого существует организационная культура. Организационная культура – это нормы поведения которые сложились в данной организации. Они определяются неписаными правилами и показывают, как должны вести себя члены данного коллектива. Чем же полезна организационная культура? Она помогает сплотить коллектив и поддерживать в ней хороший микроклимат, также помогает избегать различные конфликтные ситуации.

Если же организационная культура в компании не налажена, то она оказывает противоположный эффект, другими словами демотивирующее воздействие на сотрудников.

Также стоит заметить, что у организационной культуры есть свои методы, при поддержании которых можно укрепить коллектив. Сейчас мы рассмотрим те методы, которые могут быть использованы в транспортной компании «СДЭК»:

1) Деятельность руководящего звена, а именно его поведение в коллективе. Стоит заметить, что зачастую поведение руководителя в организации является примером, именно поэтому благодаря своей ролевой модели он показывает свое отношение к рабочему процессу. В кризисных ситуациях он всегда должен знать нужный порядок действий и сохранить спокойствие внутри организации.

2) Не стоит забывать и про ролевое моделирование. Что же это такое? Это поведение менеджера или любого другого сотрудника организации непосредственно по отношению с клиентами и друг к другу, выражающееся в ежедневном поведении. Член организации – это его зеркало, действие любого работника отражается на имидже компании.

3) Неотъемлемой составляющей также являются декларируемые менеджером лозунги. Они выражаются через различные заявления или призывы. Лозунги являются важной составляющей, так как определяют миссию организации и показывают ее отношение к своим сотрудникам.

4) Не стоит забывать и про потребности работников. Развитие системы стимулирования и ее основная направленность должны поддерживать именно то поведение, которое подходит организационной культуре данной организации. Атмосфера в коллективе должна быть слаженной и позитивной, именно поэтому руководитель должен уделять большое внимание подчиненным и их потребностям.

Предложенные методы должны быть частью организационной культуры транспортной компании «СДЭК».

Большое значение в транспортной компании «СДЭК» уделяется материальному стимулированию труда работников. В настоящее время этого не достаточно, так как повышение уровня оплаты труда не способно поддержать трудовую активность на должном уровне, ведь в любой организации должны присутствовать все три метода управления. Оно также должно предложить социальные льготы для своих сотрудников, а именно:

- оплаченные праздничные дни;
- медицинское страхование на предприятии, а также страхование от несчастных ситуаций, произошедших во время рабочего процесса, в случае складских работников это необходимый пункт;
- материальную помощь на лечение сотрудника;
- помощь в повышении квалификации сотрудника, профподготовка и переподготовка.

Для улучшения последнего пункта существуют следующая программа тренинга с менеджерами по работе с клиентами для сотрудников транспортной компании «СДЭК», а именно:

Улучшение внешнего вида успешного менеджера:

- манеры поведения профессионального менеджера;
- приличный внешний вид и имидж менеджера, а также его инициативность, стрессоустойчивость, эрудированность и т. д.;
- умение менеджером предложить свой товар или услугу.

Немаловажным является правильное общение с клиентом, а именно эффективный контакт с ним:

- подача информации об организации с выгодной стороны;
- правильная подготовка перед встречей с клиентом;
- к каждому клиенту нужно находить свой подход;
- необходимо правильно встретить клиента в зале выдачи.

Также следует объяснить клиенту о предлагаемой услуге и разобрать его цену:

- основные правила аргументации, а именно ясно и четко сформулированный тезис. Аргументация не должна зависеть от тезиса, а должна его подтверждать;
- базовые приемы завершения сделки, нужно помочь клиенту снять барьер нерешительности и боязни за ответственность принятия решения о покупке;
- грамотное представление услуги. Ее следует продемонстрировать с лучшей стороны;
- не стоит также забывать и о методе обоснования цены.

В момент переговоров с клиентом можно применять и дополнительные навыки эффективного общения, а именно:

- следует ознакомиться с основными приемами невербального общения, ведь не все можно понять с помощью слов. Многие о человеке говорят его движения, эмоции, поза и т. д.;
- наблюдая за характером поведения и стилем речи собеседника можно выявить его манеру общения. Очень важно говорить на языке клиента, быть с ним на равных;
- не стоит забывать и про настроение клиента, в данном случае существуют основные приемы в работе с «недовольным» клиентом. Очень важно сохранять хладнокровие и быть уверенным в себе. Не стоит повышать на собеседника голос, а если клиент видит проблему, значит она есть, ведь клиент всегда прав.

По мере внедрения отдельных пунктов данной программы в практику должен проводиться контроль и своевременная оценка эффективности отдельных пунктов и их корректировка, ведь качество выполнения их работы определяет результат деятельности организации.

Для достижения наилучших результатов работы транспортной компании «СДЭК» необходимо достигать максимальной отдачи от всех сотрудников, путем выгодного труда компании и самого сотрудника. Именно для его

компания должна улучшать трудовую деятельность организации и создать нужные условия для достижения общей цели.

По мере реализации предложенных мер предприятие сможет решить проблему снижения доходности капитала. За счет увеличения прибыли, доходность продаж, собственных средств повысится, что повлечет рост доходов владельцев предприятия.

Предложенные мероприятия способны улучшить основу функционирования управления карьерой в транспортной компании «СДЭК». Со временем следует провести развитие организационного устройства с использованием методов мотивации и стимулирования, для этого помогут изученные интересы и потребности работников транспортной компании. Из этого следует, что данное развитие системы управления карьерой в транспортной компании смогут помочь сотрудникам в определении их потребностей к росту, и достижению цели организации [13, с. 480].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация – это некий заряд, побуждающий действовать во имя какой-либо цели. Мы с легкостью можем выполнять некогда невыносимо скучную работу или сложные в физическом и умственном плане задачи будучи правильно замотивированны. Это относится и к мотивации персонала любой организации, ведь она играет важную роль в деятельности каждого предприятия. Побуждая к действию она оказывает прямое воздействие на результативность организационной системы. Мотивация персонала – это процесс побуждения всех сотрудников фирмы к деятельности для достижения главной цели предприятия, также как и мотивация любого человека, которая помогает достичь поставленной цели. Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов, то есть интересов и склонностей сотрудника.

В первой главе данной курсовой работы были рассмотрены содержательные и процессуальные теории мотивации. К содержательным теориям относятся работы таких ученых, как Абрахам Маслоу и его главный труд – пирамида потребностей. Также был рассмотрен труд Дэвида МакКлелланда и его теория трех потребностей. Далее описывалась работа Клейтона Альдерфера и его три группы потребностей - ERG. Последней из рассматриваемых содержательных теорий была двухфакторная теория Фредрика Герцберга. К процессуальным теориям мотивации относятся работы Виктора Врумана и его теория ожидания, также теория справедливости Джона Стейси Адамса. Далее была рассмотрена модель Лаймана Портера – Эдварда Лоулера. А последней из рассматриваемых процессуальных теориях мотивации была теория «Х» и «У» Дугласа МакГрегора.

Во второй главе данной курсовой работы проводилось исследование методов мотивации в транспортной компании «СДЭК» и их использование

на практике, также был сделан вывод, что в данной организации используется в большей степени экономический метод мотивирования персонала, именно поэтому были предложены пути улучшения мотивационной политики.

Мотивация персонала является основополагающим средством для обеспечения оптимального использования имеющихся ресурсов. Цель мотивации – побуждение сотрудников организации выполнять работу с максимальной отдачей в соответствии с делегированными им обязанностями и правами и имеющимися ресурсами.

Также стоит заметить, что мотивация косвенно влияет на доходы предприятия. С помощью моделей мотивации можно увеличить эффективность действующих систем управления и социально-экономической деятельности коллектива. Также для улучшения социально-психологических методов были предложены рекомендации для их улучшения, а именно проведение неформальных собраний, корпоративов и т.д., что поможет гораздо сильнее сплотить коллектив. На рабочих совещаниях следует привлекать сотрудников к решению тех или иных спорных вопросов и выслушивать мнение работников, чтобы все принимали участие в решении спорной ситуации. Для улучшения административных методов, а именно дисциплины труда и четкости во время организационного процесса были предложены рекомендации по улучшению работы с клиентами, а также предложение для использования устных и письменных приказов.

Во время написания курсовой работы были выполнены все первоначально поставленные цели и задачи. Что касается структуры работы: курсовая работа состоит из двух глав. Первая – теоретическая, а вторая несет в себе практический характер. В первой главе раскрываются теоретические аспекты использования мотивационных моделей в современных организациях. Во второй главе проанализированная модель, которая используется в транспортной компании «СДЭК». Так же в курсовой работе

сделаны выводы и рекомендации по усовершенствованию мотивационной модели организации.

Следовательно, дальнейшее развитие методов управления и мотивации в целом является перспективным направлением развития менеджмента в современных условиях. Именно поэтому рекомендуется выполнить предложенные меры по усовершенствованию труда в организации, что приведет к увеличению мотивации в транспортной компании «СДЭК».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая от 01.01.01 г. // Собрание законодательства Российской Федерации № 32. - ст. 3301.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 01.01.01 г. // Российская газета декабря.
3. Абрютин, М.С. Экономический анализ торговой деятельности: Учебник / М.С. Абрютин. – М.: Дело и сервис, 2015. – 407 с.
4. Белкин, В. , Белкина Н. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита.- 2016.- № 7. - Прил.: с. 44-47
5. Блинов, А. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг.- 2017.- № 1. - С. 88-101.
6. Володин, А. , Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда // Банковские технологии.- 2016.- № 10. - С. 29-31.
7. Грищенко, О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / О.В. Грищенко. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2015. – 112 с.
8. Губин, В.Е. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник / В.Е. Губин, О.В. Губина. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 336 с.
9. Гущина, И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика.- 2018.- № 1. - С. 169-174.
10. Каримова, Р.А. Экспресс-анализ финансово-хозяйственной деятельности / Р.А. Каримова // Молодой ученый. – 2015. – № 9. – С. 622–625.
11. Коновалова, Т.В. Особенности финансово-экономического анализа деятельности автотранспортных предприятий / Т.В. Коновалова, С.Л. Надирян, С.В. Ненастин // НаучныетрудыКубГТУ. – 2015. – №4. – С. 69-72.
12. Коновалова, Т.В. Особенности функционально стоимостного анализа на автомобильном транспорте / Т.В. Коновалова, С.Л. Надирян, А.С. Денисова // НаучныетрудыКубГТУ. – 2015. – №3. – С. 48-52.
13. Левин, Л.А. Финансовый анализ / Л.А. Левин. – М.: ИНФРА-М,

2017. – 480 с.

14. Любушин, Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Н.П. Любушин. – М.: Юнити-Дана, 2017. – 447 с.

15. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 230 с.

16. Мескон, М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. 2015. – 702 с.

17. Мильнер, Б.З. Теория организации: Учебник.- 7 –е изд. перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2015.- 864с.

18. Милкович, Д. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала: пер. с англ. / М. Ньюман. - М.: Вершина, 2018. - 760 с.

19. Особенности экономического анализа грузоперевозок автотранспортных предприятий // Политика, экономика и инновации. – 2017. – №2. – С. 89-91.

20. Пястолов, С.М. Анализ финансово – хозяйственной деятельности: учеб. для студ. сред. проф. учеб. Заведений: 5-е изд., стер. / С.М. Пястолов – М.: ИЦ «Академия», 2015. – 336 с.

21. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности: учеб. Пособие / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 272 с.

22. Цветаев, В.М. Кадровый менеджмент / В.М. Цветаев. - М.: Проспект, 2018. - 285 с.

23. Чижов, Н.А. Руководитель и персонал: технология взаимодействия / Н.А. Чижов. - М.: Альфа - Пресс, 2017. - 580 с.

24. Чечевицына, Л.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности / Л.Н. Чечевицына. – М.: Феникс, 2015. – 384 с.