**Содержание**

Ведение

Основная часть:

1.Определение стимулирования

2.Формы организации стимулирования

3.Материальное стимулирование

4.Моральное стимулирование

4.1.Материально – социальные стимулы

4.2.Морально – психологические стимулы

Заключение

Список литературы

# Введение

# Руководители всегда сознавали, что необходимо стимулировать людей к работе на организацию. Однако они полагали, что для этого достаточно обычного материального вознаграждения.

Истинные побуждения, которые заставляют отдавать работе максимум усилий, определить не так уж просто. Они чрезвычайно сложны. Овладев современными возможностями мотивации, руководитель в состоянии значительно расширить свои возможности в привлечении образованного, обеспеченного работника сегодняшнего дня к выполнению задач, направленных на достижение целей компании.

Причинами, которые определяют участие человека в работе, являются его желание, возможности и квалификация, но особенно мотивация (побуждение). Одним из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирования, является стимулирование. Стимулирование – это процесс использования различных стимулов для мотивирования людей, где стимулы выполняют роль рычагов воздействия , вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю.

Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них. Например, в условиях развала денежной системы, когда практически ничего невозможно купить за деньги, заработная плата и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут быть очень ограниченно использованы в управлении людьми.

Руководство организации может разработать прекрасные планы и стратегии, найти оптимальные структуры и создать эффективные системы передачи и обработки информации, установить в организации самое современное оборудование и использовать самые лучшие технологии. Однако все это будет сведено на нет, если члены организации не будут работать должным образом, если они не будут хорошо справляться со своими обязанностями, не будут вести себя в коллективе соответствующим образом, стремиться своим трудом способствовать достижению организацией ее целей и выполнению своей миссии. Готовность человека выполнять свою работу является одним из ключевых факторов успеха функционирования любой организации. Человек не машина, его нельзя «включить», когда требуется его работа, и «выключить», когда потребность в его труде отпадает. Даже если человек должен выполнять рутинную работу, простую по содержанию, легко поддающуюся контролю и учету, не требующую творческого подхода и высокой квалификации, и в этом случае механическое принуждение к труду не может дать положительного результата.

Имея определенное духовное расположение, добрые желания и настроение, исходя из определенной системы ценностей, следуя определенным нормам и правилам поведения, человек каждую конкретную работу персонифицирует, а следовательно, «очеловечивает» ее, придавая ей в определенной степени уникальный характер.

Путь к эффективному управлению человеком лежит через эффективное стимулирование.

1. Определение стимулирования

**Стимулирование труда** – это способ вознаграждения работника за участие в производстве, основанное на сопоставлении эффективности труда и требований технологии.

Стимулирование труда предполагает создание условий, при которых активная трудовая деятельность, дающая определённые, заранее, зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирование у него мотивов труда.

Система мотивов и стимулов труда должна опираться на определённую базу – нормативный уровень трудовой деятельности. Сам факт вступления работника в трудовые отношения предполагает, то он за ранее оговоренное вознаграждение должен выполнять некоторый круг обязанностей. В этой ситуации для стимулирования ещё нет места. Здесь сфера контролируемой деятельности, где работают мотивы избегания, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявляемых требований. Таких наказаний, связанных с потерей материальных благ, может быть, как минимум, два: частичная выплата обусловленного вознаграждения либо разрыв трудовых отношений.

Работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. Дисциплина всегда несёт в себе элементы принуждения; ограничивая свободу выбора вариантов поведения. Однако грань между контролируемым и мотивируемым поведением условна, т. к. работник с сильной мотивацией труда обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним как к собственным нормам поведения.

Система стимулирования труда как бы вырастает из административно-правовых методов управления, но не в коем случае их не заменяет*.* Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят. «Цель стимулирования– не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше то, что обусловлено трудовыми отношениями»[[1]](#footnote-1).

Существующая система стимулирования трудовой активности в значительной мере оказалась малоэффективной и стала одной из причин кризиса труда. Несмотря на богатейшие природные ресурсы и огромные капиталовложения в основные фонды, экономика страны оказалась в тяжёлом состоянии.

Наряду с другими причинами это обусловлено также тем, что в основе системы стимулирования лежал тезис о выгодности дешёвого труда. Сверх вложения в индустриализацию народного хозяйства осуществлялись за счет минимизации оплаты труда. Дешевый труд на самом деле очень дорого обходится обществу. Он малопроизводителен, воспроизводит неразвитого работника, невосприимчивого к возможности зарабатывать больше путем роста производительности труда, убивает инициативу и тем самым препятствует НТП, консервирует низкий уровень организации и условий труда. Такое положение ведет к чрезмерному износу здоровья и понижению работоспособности человека.

Современное трудовое сознание характеризуется отчуждением труда. Прежде всего, это касается работы в общественном производстве. Основные причины такого положения следующие:

* труд в общественном производстве не всегда может обеспечить нормальный уровень жизни большинству работников. Это связано как с размерами заработков, не позволяющими выйти на уровень рациональных норм поведения, так и с отсутствием необходимых потребительских товаров в государственной торговле;
* низкий уровень трудовой и производственной дисциплины предопределяет низкое качество продукции и высокий травматизм, а как следствие безответственного отношения к труду - низкий уровень заработной платы; в условиях ограниченности сферы мотивированного поведения работника у абсолютного большинства трудящихся практически нет возможности свободного выбора места приложения труда, степени интенсивности работы, социальной и профессиональной мобильности;
* многие руководители нередко делают ставку на исполнительного и безотказного работника в ущерб высокопрофессиональным и инициативным специалистам;
* отсутствует эффективная система стимулирования трудовой деятельности, так как в оплате труда во многом процветает уравнительность, размер заработков слабо зависит от личного трудового вклада работника в конечный результат деятельности коллектива;
* внутренняя противоречивость системы заработной платы ослабляет связь между размером заработка и содержательностью труда. Суть этого противоречия в том, что стимулируется, прежде всего, закрепление работников на местах с непривлекательным трудом, в результате чего оплата труда на таких местах выше, чем на рабочих местах, требующих высокой квалификации.

Результатом отчуждения труда стала общая трудовая пассивность. Работа в общественном производстве во многом потеряла престиж, перестала быть значимой социальной ценностью.

## Формы организации стимулирования

Под формой организации стимулирования понимается способ взаимосвязи результатов деятельности и стимулов. Эти формы могут быть выделены по различным признакам. В частности:

- по степени информированности объекта управления о взаимосвязи результатов деятельности и стимулов различают опережающую и подкрепляющую формы стимулирования;

- по учету результата деятельности при определении стимула: коллективную и индивидуальную;

- по учету отклонения результата деятельности от нормы: позитивную (оцениваются только достижение или превышение нормы) и негативную (оценивается отрицательное отклонение от нормы);

- по разрыву во времени между результатом и получением стимула: непосредственную (когда лаг отсутствует), текущую (стимул отстает от результата до года) и перспективную (стимул вручается пределами за года от достигнутого результата);

- по степени и характеру конкретности условий получения стимула: общую (конкретность в оценке результатов отсутствует), эталонную (стимул вручается за достижение заранее оговоренного результата) состязательную (стимул вручается за занятое место).

Могут быть выделены и другие принципы в классификации форм стимулирования, но перечисленные имеют наибольшее практическое значение. Из всех перечисленных форм стимулирования остановимся на первой из перечисленных выше - опережающей и подкрепляющей формах. Собственно все формы в чистом виде не применяются, а используются комплексно. Достоинством опережающей формы являются: возможность достижения быстрого стимулирующего эффекта. Недостаток ее - в необходимости создания детальных систем измерения оценки труда, что для многих видов деятельности практически реализовать не возможно. Кроме того, при такой форме отчуждается объект стимулирования от деятельности и ее результатов, в итоге формируются инструментальные мотивы трудового поведения, провоцируется конфликт между долгом и выгодой обман, приписки и пр. (например, сдельщик будет стремиться изготовлять только дорогие детали и игнорировать дешевые и т.д.).

Подкрепляющая форма организации стимулирования не способна, без использования других рычагов, дать быстрый побуждающий эффект. Она рассчитана на многоцикличность процесса стимулирования. Это форма поощрения не требует разработки специальной нормативной базы стимулирования, делает все работы равноценными, переводит акцент на итоговые результаты, достижение конечных целей. Она эффективна там, где невозможно выразить результаты в формальных показателях (например, в деятельности связанной с милосердием).

Именно подкрепляющая форма стимулирования в современных условиях становится преобладающей, хотя там, где это экономически оправдано, может быть использована и опережающая форма стимулирования[[2]](#footnote-2).

## 3. Материальное стимулирование

В практике управления одной из самых распространенных форм стимулирования является материальное стимулирование. Очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избегать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и неоднозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Сущность материального стимулирования наемных работников заключается в следующем :

1. это стимулирование высоких трудовых показателей наемного работника;
2. это формирование определенной линии трудового поведения работника, направленной на процветание организации;
3. это побуждение работника к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления возложенных на него обязанностей.

Поэтому стимулирование направлено на мотивацию наемного работника к эффективному и качественному труду, который не только покрывает издержки работодателя (предпринимателя) на организацию процесса производства, оплату труда, но и позволяет получить определенную прибыль. Тогда как полученная прибыль идет не только в карман работодателю (предпринимателю), а используется на выплату налогов в федеральный и местный бюджеты, на расширение производства. Таким образом, стимулирование труда наемных работников не является частным делом конкретного предприятия и организации, а играет важную роль в экономическом развитии страны, в процветании национальной экономики.

Материальное стимулирование имеет два основных вида, учитывая предмет потребности.

1. Материальное денежное стимулирование использует денежные средства, как стимул. Сюда относятся оплата по тарифам и окладам, премии, депремирование, штрафы и др. Предмет потребности – деньги.
2. Материальное неденежное стимулирование управляет объектом посредством материальных благ, которые по каким – либо причинам затруднены для приобретения за деньги (жилье, путевки, др. материальные блага), т. е. Предмет потребности – набор жизненно важных для объекта материальных благ.

Человека необходимо стимулировать на высокую самоотдачу. Одним из инструментов выступает материальное стимулирование

Здесь главным идеологическим принципом является идея справедливости. Она сигнализирует о том, насколько трудовые ресурсы работника обеспечены психологически – материальным вознаграждением. Т. е. формируются необходимые предпосылки для психологической настроенности сотрудников на рабочие процессы. Исходной базой настроенности являются различные варианты оплаты труда.

Существуют различные способы оплаты труда и различные модели компенсации трудовых усилий работников:

• По прецеденту — работодатель и наниматель договариваются между собой, используя в качестве аргумента прецеденты оплаты такой же должности в других фирмах.

• По объему работы — высокая оплата труда предполагает повышенные требования к квалификации, ответственность за материальные ценности фирмы и даже двойные обязанности при совмещении должностей.

• По коэффициенту полезности — работник, принятый на ту или иную должность, например менеджер по продажам, оценивается выше, когда начинает расширять клиентуру или заключает особо выгодные сделки. Оплата труда, разовые и компенсационные выплаты оказываются для него достаточно высокими и оцениваются как справедливые.

• По «закрытости» информации — оплата определяется тем, в какой мере работник находится в зоне «закрытой» информации, где коммерческие секреты представляют опасность для его жизнедеятельности. Если же они угрожают личной безопасности, то оплата повышается и за такие риски.

• По особому интересу — оплата может быть достаточно высокой, если работник приходит из конкурирующей фирмы, имея свою клиентуру либо коммерчески ценную информацию.

По двойной квалификации — если работник приходит в фирму, имея квалификацию юриста и бухгалтера либо экономиста и психолога, а также менеджера со знанием двух- трех языков, то оплата увеличивается на треть и более.

Форма оплаты труда (прямая, косвенная, компенсационная) также может быть разнообразной. В настоящее время можно выделить три формы оплаты труда: сдельную, повременную, смешанную.

Сдельная оплата труда производится за количество выработанной продукции по установленным сдельным расценкам, которые определяются на основании установленных часовых ставок и норм времени (выработки). Сдельная форма оплаты труда подразделяется на ряд систем: прямая сдельная, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, косвенная, аккордная.

При прямой сдельной системе труд оплачивается по расценкам за единицу произведенной продукции. Индивидуальная сдельная расценка за единицу продукции или работы определяется путем умножения часовой тарифной ставки, установленной в соответствии с разрядом выполняемой работы на норму времени на единицу продукции, или путем деления часовой тарифной ставки на норму выработки, Общий заработок рабочего определяется путем умножения сдельной расценки на количество произведенной продукции за расчетный период времени. При сдельно-премиальной системе рабочему сверх заработка по прямым сдельным расценкам выплачивается премия за выполнение и перевыполнение ранее определенных конкретных количественных и качественных показателей работы. Как правило, устанавливается не более двух-трех основных показателей и условий для премирования. Сдельно- прогрессивная система оплаты труда предусматривает выплату по прямым сдельным расценкам в пределах выполнения норм, а при выработке сверх норм - по повышенным расценкам. При этом система оплаты может быть одно-, двух и более ступенчатая. Степень увеличения сдельных расценок в зависимости от уровня перевыполнения определяется специальной прогрессивной шкалой. Эта система оплаты труда обычно применяется на работах, связанных с освоением новой техники и вводится временно. Косвенная сдельная система оплаты труда применяется в основном для рабочих, занятых на обслуживающих и вспомогательных работах (водители транспортных средств, наладчики, ремонтники и др.). Размер их заработка ставится в прямую зависимость от результатов деятельности обслуживаемых основных рабочих-сдельщиков. Косвенная сдельная расценка рассчитывается с учетом норм выработки обслуживаемых рабочих и их количества. Аккордная сдельная система предусматривает оплату всего объема работ. Стоимость всей работы определяется исходя из действующих норм и расценок на отдельные элементы работы путем их суммирования.

Повременная заработная плата производится за фактически проработанное время по тарифной ставке присвоенного рабочему разряда. Повременная оплата труда подразделяется на простую повременную, повременно-премиальную и повременную с нормированным заданием. При простой повременной системе оплаты труда заработок рабочего рассчитывается как произведение часовой (дневной) тарифной ставки рабочего определенного разряда на количество отработанного времени в часах (днях). При повременно–премиальной системе устанавливается размер премии в процентах к тарифной ставке за перевыполнение установленных показателей и условий премирования. В качестве условий премирования может быть бездефектное изготовление продукции, экономия материалов, инструментов, смазочных материалов и др. Окладная система используется в основном для руководителей, специалистов и служащих. Должностной оклад представляет собой абсолютный размер заработной платы и устанавливается в соответствии с занимаемой должностью.

В последнее время стала широко применяться повременная оплата труда с нормированным заданием, или сдельно-повременная оплата труда. Рабочему или бригаде устанавливается состав и объем работ, которые должны быть выполнены за определенный период времени на повременно оплачиваемых работах с соблюдением требований к качеству продукции (работ).

Смешанные системы оплаты труда синтезируют в себе основные преимущества повременной и сдельной оплаты труда и обеспечивают гибкую увязку размера заработной платы деятельности предприятия и отдельных работников.

## 4. Моральное стимулирование

Существует два вида морального стимулирования – морально-материальное и морально-психологическое.

4.1 Материально-социальные стимулы

 ***создание необходимых условий высокопроизводительного труда***. К таким условиям относят: оптимальную организацию рабочего места, отсутствие отвлекающих шумов (особенно монотонных), достаточную освещенность, темп, режим труда и др. Хотя всегда предпринимались попытки стандартизировать условия труда, в результате ряда исследовательских работ оказалось, что, например, идеального рабочего места не существует. Идеальное с точки зрения общих правил НОТ рабочее место не отвечает потребности в новых впечатлениях, в повышенной двигательной активности, возникающей как следствие высокой подвижности нервных процессов.

***возможность ухода от монотонного к более интересному, творческому, содержательному трудовому процессу***. Под монотонностью одни понимают объективную характеристику самого процесса труда, другие -только психическое состояние человека, являющееся следствием однообразия работы.

***стимулирование свободным временем***. В результате недостатка свободного времени многие работники трудятся с ощущением хронической усталости, испытывают постоянные нервно-эмоциональные перегрузки. Система стимулирования трудовой активности предполагает оптимальное соотношение рабочего и свободного времени, т.к. у людей кроме самой работы могут быть и другие не менее важные дела, например, занятия спортом, хобби или просто отдых. Если работник нуждается в свободном времени, а его целиком поглощает работа, то он будет избегать ее, понижая таким образом производительность труда.

***улучшение отношений в коллективе***. К внутренним условиям создания психологического микроклимата в коллективе, благотворно влияющего на состояние работающих, относят авторитет и особенности личности руководителя, стиль его руководства, совместимость членов коллектива по характерам, ценностным ориентациям, эмоциональным и другим свойствам, наличие влиятельных лидеров в неофициальных группах и отношение этих лидеров к производственным задачам, стоящим перед коллективом и т.п. Все эти факторы накладывают своеобразный отпечаток на психологическую атмосферу коллектива, на характер и формы межличностных отношений, коллективные мнения, настроения, на целеустремленность, направленность, сплоченность, требовательность, дисциплинированность, самостоятельность, социальную активность, устойчивость.

***продвижение по службе***. Один из наиболее действенных стимулов, т.к. во-первых, при этом повышается оклад; во-вторых, расширяется круг полномочий и соответственно работник становится причастен к принятию важных решений; в-третьих, повышается степень ответственности, что заставляет человека работать эффективнее и не допускать промахи и ошибки; в-четвертых, повышает доступ к информации. Словом, повышение в должности позволяет работнику самоутвердиться, почувствовать себя значимым, нужным фирме, что конечно же делает его заинтересованным в своей работе[[3]](#footnote-3).

### 4.2 Морально-психологические стимулы

*Достижение****.*** Потребность в достижении определяется как потребность в успехе соревнования, измеренная в сравнении с личными трудовыми вкладами высокого качества.Стимулирование достижением может происходить за счет предоставления людям возможности выполнять свою работу в условиях растущего простора для использования их навыков и способностей.

*Признание.* Признание - это один из наиболее сильных побудительных стимулов. Людям необходимо знать не только то, насколько хорошо они достигли своих целей или выполнили свою работу, но также и то, что их достижения оценены должным образом.

С другой стороны, хвалить нужно своевременно, а похвала должна быть связана с конкретными достижениями. И в этом воплощается не единственная форма признания. Денежные вознаграждения, особенно премии, связанные с достижением, вручаемые немедленно после того, как результат достигнут, или же явные символы признания, к которым присоединяются ощутимые премии, - все это важные способы, в которых взаимно усиливаются процессы денежного и неденежного вознаграждения. Есть и другие формы признания, такие как награды за долгую службу, символы должности того или другого рода, годичные отпуска и заграничные путешествия - все это может быть частью общей системы вознаграждения.

Признание также могут дать руководители, прислушивающиеся к предложениям членов своих команд и осуществляющие их и, что важно, выражающие признательность за их вклад. Другие действия, которые
означают признание, - это продвижение по службе, включение в престижный проект, расширение рабочего пространства для обеспечения более интересной и вознаграждаемой работы, символы положения или иные оценки.

*Личное признание* подразумевает, что особо отличившиеся работники будут отмечены в специальных докладах высшему руководству организации. Они могут быть представлены лично руководителю. Такие работники по случаю праздников и юбилейных дат персонально поздравляются администрацией.

*Публичное признание* выражается в широком распространении информации о достижениях работников в многотиражных газетах, выпускаемых организациями, на специальных стендах («Досках почета»), награждение особо отличившихся людей особыми знаками, грамотами, внесение их имен в специальные книги. Нередко публичное признание сопровождается премиями, ценными подарками и т.

Вслед за любыми достойными действиями исполнителей и даже незначительными результатами должна следовать *похвала.* К ней, однако, предъявляются некоторые требования. Похвала должна быть дозированной, последовательной, регулярной, контрастной (нужны перерывы, ибо, если слишком часто использовать этот метод, его действенность ослабляется). Кроме того, она должна иметь объективные критерии, так как неискренняя похвала или ее отсутствие демотивирует.

К *критике* следует подходить еще более разборчиво. Она должна стимулировать действие человека, направленное на устранение недостатков и упущений. Это возможно только при условии полной объективности. Правила применения критики: конфиденциальность; доброжелательность, создаваемая за счет ослабления обвинительного акцента, внесения элементов похвалы, уважительного отношения к личности критикуемого, сопереживания ему, самокритики; аргументированность; отсутствие категоричных требований признания ошибок и правоты критикующего; акцент на возможность устранения недостатков демонстрация готовности прийти на помощь.

*Ответственность*. Можно создать у людей побудительные мотивы,
предоставив им большую ответственность за их собственную работу. Это то, в чем по большей части состоит процесс передачи полномочий, который согласуется с концепцией внутренней мотивации, основанной на содержании работы. Она связана также с фундаментальной идеей, что люди получают побудительные стимулы, когда они получают средства для достижения своих целей.

Характеристики работы, могущие послужить для создания побудительных стимулов, состоят в том, что, во-первых, работники должны получить наглядную обратную связь, касающуюся их производительности, преимущественно путем оценки их собственной производительности и обозначением того, что им требуется; во-вторых, люди должны ощущать,
что для того чтобы выполнять работу эффективно, они должны использовать способности, которые они сами ценят; и, в-третьих, люди должны ощущать, что им предоставлен высокий уровень самоконтроля при постановке своих целей и определении путей движения к ним.

*Влияние*. Побудительным мотивом для людей может быть
стремление к власти. В исследовании Дэвида Маклеланда установлено, что наряду с потребностью в достижении потребность во власти была первичной движущей силой для руководителей, хотя потребность в
«причастности», т.е. в теплых дружеских отношениях с другими участниками работы, всегда имела место. Организация через свою политику вовлечения создает побудительные стимулы, ставя людей в такие
ситуации, когда их взгляды могут быть выражены, выслушаны и послужить руководством к действию. Это другой аспект передачи полномочий.

# Заключение

Одним из важнейших аспектов, влияющих на эффективность работы персонала, является стимулирование, определенная модель которого существует на каждом предприятии или фирме. Она представляет собой взаимосвязанные принципы и факторы, которые побуждают служащих к высокопроизводительной трудовой деятельности, обеспечивая тем самым продуктивную работу всей системы.

Прежняя «уравниловка» в оплате труда работника на современном российском предприятии уступает место дифференцированной системе материального стимулирования. Дифференциация заработной платы и дополнительных материальных выплат может осуществляться в зависимости от пола, возраста, профессионального статуса, уровня образования, квалификации, стажа работы на предприятии, значимости занимаемой должности и даже с учетом морально-психологических характеристик работников.

К наиболее актуальные подходам в настоящее время относят следующие. *Комиссионные* — один из наиболее естественных и распространенных способов повышения заинтересованности сотрудников. Он эффективен при условии, если верно разработан — напрямую связан с выполняемой работой и ее результатами и легко рассчитывается. Комиссионные должны выплачиваться регулярно — каждый месяц, а не раз в квартал, и должны быть значительной прибавкой к семейному бюджету. *Премия* — также довольно распространенный способ стимулирования, но он может рассматриваться как индивидуальное право каждого независимо от результатов работы компании. Коллективные премии не всегда мотивируют каждого сотрудника в отдельности, и зачастую из-за отдаленности цели во времени сотрудники забывают поддерживать уровень выполнения работы, необходимый для выплаты премии. К финансовой помощи можно отнести *транспорт, ссуду на покупку недвижимости, оплату медицинской и других страховок*, которые могут распространяться или не распространяться на членов семьи сотрудника. *Пенсии*. Эта привилегия гораздо меньше ценится молодыми сотрудниками и поэтому не всегда является мотивирующим фактором. *Отпуска и праздники*. Важно, чтобы они согласовывались с личной жизнью сотрудника. Стимулировать могут как продолжительность отпуска, так и его даты. Продолжительность отпуска может увеличиваться со стажем работы в компании. Командировка может сочетаться с отпуском (таким образом, компания оплачивает билеты в то место, куда сотрудник сам не смог бы позволить себе поехать). *Качества и условия самой работы*. Пытаться стимулировать человека, находящегося не на своем месте, всегда трудно. Дать сотрудникам возможность развить в себе новые навыки и получить новые знания, а также «сменить обстановку» можно, организуя рабочие группы для выполнения проектов или специальных заданий. *Оборудование*. Ноутбук, пейджер, мобильный телефон и т.д., которые могут использоваться также и в личных целях, — все это очень веские стимулирующие факторы. *Ответственность*. Большинство людей получают удовлетворение от возложенной на них ответственности как от чего-то, что принадлежит только им. Они могут считать это своей собственностью и гордиться результатом. Передача ответственности не обязательно должна иметь большие масштабы, но какой бы ни была ответственность, она рождает более обдуманное и внимательное отношение к методам работы и ее конечным результатам и, соответственно, влечет за собой рост продуктивности и эффективности, стимулируя вместе с тем работу в команде. *Продвижение и рост*. Ощущение собственного прогресса само по себе мотивирует. Категории и звания можно использовать для создания уровней в пределах одной должности, чтобы сотрудники имели возможность более регулярного роста. *Признание и поощрение* — например, выбор «сотрудника месяца». Подобные меры должны быть организованы так, чтобы возможность выиграть была у всех. Если каждый раз это будет один и тот же человек, — этот фактор перестает быть стимулирующим: вскоре команда поймет, что победитель уже давным-давно выбран, и в результате интерес и доверие к такой системе будут потеряны.

# Список литературы

1. Егоршин А. П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 1997 – 607с.
2. Капустин А. Мотивация менеджмента – залог стабильности компании // ЖУК, №6, 2003
3. Козычева Н. Б., Козычев Б. С. Проблемы и задачи стимулирования // Менеджмент в России и за рубежом, №2, 2001.
4. Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник/Под ред. Ф. М. Русинова и М. Л. Разу. – М.:ФБК-Пресс, 1998. – 504 с.
5. Миграбян А. В погоне за стимулированием// ЖУК, №3, 2004
6. Мотивация персонала.//Вопросы экономики, №2, 1996.
7. Платова К. Индивидуальный подход к стимулированию отдельных сотрудников//Управление персоналом, №9, 2004
8. Самоукина Н. В. Стимулирование персонала как проблема.//Управление Персоналом, № 7, 2004.
9. Тульчинский Г. Поддержание стимулирования // Персонал Микс, №1, 2001.
10. Удалов А. Стимулирование персонала.// Персонал Микс, №1, 2001.
1. Самоукина Н. В. Стимулирование персонала как проблема.//Управление Персоналом, № 7, 2004. [↑](#footnote-ref-1)
2. Удалов А. Стимулирование персонала.// Персонал Микс, №1, 2001. [↑](#footnote-ref-2)
3. Самоукина Н. В. Стимулирование персонала как проблема.//Управление Персоналом, № 7, 2004. [↑](#footnote-ref-3)