**Южно–Сахалинский институт экономики, права и информатики**

Кафедра «Менеджмента и экономики»

**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

**По дисциплине: «Менеджмент»**

**На тему: « «Процессные» теории мотивации и методы их использования»**

**Выполнила:** студентка 3 курса,

Заочного факультета, группы ФК – 16,

Специальности «Финансы и кредиты»

**Короткова Н.И.**

Адрес: г. Томари,

Ул.Юбилейная 25 А – 51,

Т. 8-924-282-27-46

**Проверил:** Ким Э. Г.

Южно – Сахалинск

2008

**Содержание**

Введение.……………………………………………………………..……………4

1. Сущность и значение системы персонала мотивации……………………….6

2. Характеристика теорий мотивации труда……………………………….……8

3. Системы, формы, способы и виды трудовой мотивации персонала………13

4. Способы и методы использования мотивации персонала …………………14

5. Основные задачи мотивации персонала……………………………………..17

Заключение..……………………………………………………………………...23

Список использованной литературы……………………………………….…..26

**Введение**

Осуществляемые в стране политическая и экономическая реформы не могут быть эффективно реализованы без создания действенных стимулов к труду и предприимчивости в сочетании с высокой организованностью и дисциплиной.

В основе причин, обусловивших необходимость перестройки, лежит кризис трудовой активности. Его суть – отчуждение труда, потеря абсолютным большинством работников его смыслообразующей функции. Радикальное изменение ситуации в стране невозможно без изменения отношения к труду. Для того чтобы распределить, надо, прежде всего произвести. Именно поэтому реальная эффективность любых экономических мероприятий определяется их воздействием на отношении людей к труду. Изменить отношение к труду нельзя декретами и постановлениями, так как это длительный эволюционный процесс, который можно ускорить, трезво оценивая и сложность ситуации, и причины, ее породившие.

Кризис труда привел к тому, что деформированными стали конкретные варианты поведения людей в сфере производства. Позитивное поведение – повышение своего благосостояния и социального статуса посредством повышения уровня знаний и профессионализма в работе, добросовестного отношения к труду – оказывалось часто неэффективными, не приводило к желаемым результатам. Положение осложняется еще и тем, что большинство управленческих решений последних лет страдают тем, что носят сугубо экономический, а порой и чисто технократический подход к решению проблемы. В расчете редко принимаются социальные последствия принимаемых решений.

Между тем мотивация персонала в любом обществе и экономической системе носит сущностный характер и в значительной степени предопределяет экономику в обществе и уровень его благосостояния. Эти и другие факторы предопределяют важность проблем мотивации персонала и использования человеческого фактора в целом.

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Актуальность данной темы определяется тем, что от эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретных работников, но и конечные результаты деятельности предприятий различных форм собственности и сфер деятельности.

**1. Сущность и значение системы персонала мотивации**

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупность, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий. На нее влияют многие обстоятельства, в том числе ценностные ориентации личности, ее характер, должность, статус, квалификация, мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью.

В.Р. Веснин придерживается мнения, что «мотивация представляет собой процесс создания условий, оказывающих воздействие на поведение человека и позволяющих направить его в нужную для организации сторону, заинтересовать его в активной и добросовестной работе, старательности при выполнении возложенных на него задач». Такие условия получили названия «мотивы» («мотив» - франц. – побудительная причина, повод к тому или иному действию. Моти имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а так же от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. Человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности.

***Мотив поведения –*** это конкретное объяснение, обоснование интереса, а также субъективное понимание личностью цели и возможности способа удовлетворения потребности, внутреннее объяснение желания действовать определенным образом в определенном направлении. Ведь интерес может быть общим, например, материальный, а мотивы поведения у разных людей свои.

Формирование мотива поведения – процесс мотивации – является сложным психологическим процессом. В ней существенную роль играют происходящая в сознании человека борьба различных потенциальных мотивов, оценка значимости потребностей, способность оценить последствия своих действий и другие факторы.

Исследования, например, показывают, что при условии обладания достаточным состоянием 20% людей не желают работать ни при каких обстоятельствах; и оставшихся 36% будут работать в случае интересной работы; 36% - чтобы избежать скуки и одиночества; 14% - из боязни «потерять себя», 9% - потому, что работа приносит радость. Лишь около 12% людей имеют в качестве основного мотива деятельности деньги, в то же до 45% предпочитают им славу; 35% - удовлетворенность содержанием работы.

Пожилые люди по сравнению с молодыми придают большее значение гарантиям занятости, уважению; для более образованных предпочтительнее внутренние факторы мотивации, и они скорее удовлетворяются существующими внешними. На внутренние факторы ориентированы и работники, занимающие высокое служебное положение и имеющие более высокие заработки. Таким образом, мотивационная структура поведения у людей весьма различна.

Мотивы бывают внутренними, порожденными определенным отношением человека к своей деятельности, и внешними, связанными с воздействием на него определенных факторов, существующих независимо от него и приводящихся в действие другими людьми или обстоятельствами. Внешние мотивы называются стимулом («стимул» - заостренная палка, которой в древности погоняли животных). Стимулы могут материальными (например, деньги) или нематериальными (слава, почет). К внутренним мотивам человеческого поведения относится любовь к своему делу, стремление к самосовершенствованию, творчеству и т.п.

Внутренние мотивы обусловлены стремлением человека получить удовлетворение от уже имеющегося у него объекта, который он поэтому желает сохранить, или избавиться от объекта, приносящего ему неудовлетворене. Внешние мотивы нацелены на приобретение отсутствующего объекта или, наоборот, избежать этого. Таким образом, мотивы различаются еще и по характеру: они могут быть позитивными (приобрести, сохранить) или негативными (избавиться, избежать). Так позитивным внешним мотивом поведения является премия, которую человек может получить за хорошую работу, а негативным – наказание за ее невыполнение; позитивный внутренний мотив – увлекательность дела, которым он занимается, а негативный – его рутинный характер, вследствие чего от занятости им человек стремиться избавиться.

Необходимо заменить, что между мотивацией и результатом человеческой деятельности нет однозначной зависимости, так на него влияет множество случайностей и субъективных моментов, таким как способности человека, непонимание им ситуации, настроение в данный момент, третьи лица.

В основе мотивов лежат потребности человека, порождаемые нехваткой чего-то, нуждой в чем-то, без чего он ощущает состояние дискомфорта, внутренний и внешний неуравновешенности, а соответственно – стремление их преодолеть. Эти потребности бываю двух типов – врожденным (физиологическими) и приобретенными (социальными). К первым относится, например, потребности в пище, воде, тепле; ко вторым – в общении, получении знаний, самореализации.

**2. Характеристика теорий мотивации труда**

Существует достаточно большое количество различных теорий, пытающихся дать объяснение такому явлению как мотивация. Существующие теории мотивации принято делить на две большие группы. Первую группу составляют теории, концентрирующиеся на выявлении и анализе содержания факторов мотивации, вторую – теории мотивации, точкой концентрации внимания которых являются динамика взаимодействия различных мотивов, т. е. как инициируется и направляется поведение человека. Первая группа теорий – теории содержания мотивации, вторая группа – теории процесса мотивации.

Первая из рассматриваемых теорий называется иерархией потребностей Маслоу, сформулированная им в 1940-х гг. и уточнённая впоследствии психологом Г. Мурреем. В соответствии с теорией Маслоу все потребности можно разделить на пять групп и расположить в виде строгой иерархической структуры: физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т. д.; потребности в безопасности и защищённости; социальные потребности (в общении и др.); потребности в уважении и признании; потребности в самовыражении .

Первые две группы потребностей первичные (без их удовлетворения невозможна нормальная жизнедеятельность), а следующие три – вторичные. По мнению Маслоу, механизм мотивации действует таким образом, что пока не будут удовлетворены (хотя и не обязательно полностью) потребности низшего уровня, потребности более высокого уровня либо бездействуют, либо действуют в качестве мотиваторов недостаточно сильно.

***В практическом плане из этой теории можно сделать следующие выводы.***

1. Для воздействия на поведение человека следует сначала выяснить, какая потребность в данный момент для него главная. Затем следует продемонстрировать работнику возможности организации в удовлетворении этой потребности. Так, например, если вы установите, что один из ваших работников стремиться стать мастером (потребность в самоутверждении), то используйте этот стимул поведения, сказав: «Если вы хорошо выполните порученное задание, я буду рекомендовать вас на эту должность, как только она освободится».

2. Следует помнить, что ориентация работника может быстро переключиться с одной потребности на другую. Например, у рабочего, для которого утром главной была потребность в самоутверждении, днем основной может стать потребность в безопасности, поскольку прошел слух о предстоящем массовом увольнении. Следовательно, если вы заинтересованы в этом работнике, необходимо поменять форму его мотивации.

3. Структура потребностей человека определяется его местом в социальной структуре или ранее приобретенным опытом. Следовательно, между людьми существует множество различий в отношении тех потребностей, которые для них важны. Что еще более важно, так это то, что есть множество путей и способов удовлетворения потребности конкретного типа. Поэтому менеджер должен владеть большим арсеналом различных приемов и методов мотивации.

Труды Мэйо и особенно его раскрытие Гипотезы Толпы проложили путь для разработки известной классической Теории Х и Теории Y Дугласа Мак-Грегора. Результатом размышлений Мак-Грегора явилась разработанная им теория человеческого поведения, названная Теорией Y. Эта теория допускает, что люди по природе не ленивы и не ненадежны. Она доказывает, что люди могут быть самоуправляемыми и творческими в работе при правильной мотивации. Следовательно, наиглавнейшей задачей управления должно быть открытие этого потенциала в людях. Люди при правильной мотивации могут достичь своих целей лучше, направляя свои собственные усилия к достижению корпоративных целей.

С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводятся потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Д. Мак-Клелланд. Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трём факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию. Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т. д.

Ещё одной теорией, исходящей из содержательной концепции мотивации, является двухфакторная модель Ф. Герцберга, разработанная во второй половине 1950-х годов. Он показал, что мотивирующими факторами служат как удовлетворённость, так и неудовлетворённость тех или иных человеческих потребностей, причём нарастание одной и убывание другой являются двумя самостоятельными процессами. Процесс мотивации осуществляется с помощью двух групп факторов: мотивационных, связанных с работой (творческий рост, признание, успех, продвижение по службе), и «гигиенических», связанных с условиями её осуществления (заработок, вознаграждение, состояние внутренней среды и т. п.). Согласно Герцбергу, «гигиенические» факторы не мотивируют работников; они только предотвращают у них возникновение чувства неудовлетворённости своей деятельностью и её условиями. Для стимулирования трудовых усилий в дело необходимо включить ещё и мотивационные факторы.

Таким образом, в ситуации мотивирования, если вы знаете наибольшую силу потребности индивида, на которого хотите оказать влияние (Маслоу), вы должны уметь определить, какие задачи сможете обеспечить в существующей обстановке, чтобы стимулировать эту личность. В то же время, если вы знаете, каких целей хотят достичь эти люди, вы сможете предсказать их наиболее сильные потребности .

Исследования показывают, что даже на низких ступенях организации люди могут ответственно и продуктивно реагировать на окружающую их обстановку, где им дали возможность расти и зреть. Люди начинают удовлетворять свои потребности в уважении и самоутверждении, участвуя в планировании, управлении, мотивировании и контроле собственных задач.

В то же время следует иметь в виду, что для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что оказывается эффективным для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других. Кроме того, организации по своей природе усложняют практическую реализацию теорий мотивации, ориентированных на отдельных индивидуумов. Взаимозависимость работ, недостаток информации о результатах работы отдельных людей, частые перемены в служебных обязанностях из-за совершенствования технологии — все это усугубляет сложность мотивации.

Существует целый ряд теорий, которые говорят о том, как строится процесс мотивации и как можно осуществлять мотивирование людей на достижение желаемых результатов. Теории данного типа составляют группу теорий процесса мотиваций. Согласно этим теориям, поведение личности определяется не только потребностями, но и восприятием ситуации, ожиданиями, связанными с ней, оценкой возможных последствий выбранного типа поведения. К таким теориям, в частности, относится теория ожиданий В. Врума. В ней подчёркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем и соответствующим образом вознаграждено.

Согласно теории справедливости эффективность мотивации оценивается работником не по определённой группе факторов, а системно с учётом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающих в аналогичном системном окружении. Поскольку подобного рода оценки весьма субъективны, должны существовать чёткие критерии вознаграждения сотрудников, основывающиеся на точных исследованиях и учитывающие психологию людей.

Комплексную процессную теорию мотивации, включающую элементы двух предыдущих теорий, разработали Л. Портер и Э. Лоулер. Согласно их модели, достигнутые результаты зависят от усилий, приложенных работником в процессе своей деятельности, его способностей, характерных особенностей и осознания им своей роли. В свою очередь сами усилия предопределяются ценностью вознаграждения, его соотнесением с результатами, а также степенью вероятности того, что вознаграждение действительно будет получено.

Таким образом, изложенные концепции позволяют сделать вывод о том, что отсутствует какое-либо канонизированное учение, объясняющее то, что лежит в основе мотивации человека и чем определяется мотивация. Каждая из теорий имеет что-то особенное, отличительное, что дало ей возможность получить широкое признание теоретиков и практиков и внести существенный вклад в разработку знаний о мотивации.

**3. Системы, формы, способы и виды трудовой мотивации персонала**

Результат экономической деятельности зависит от имеющихся ресурсов и эффективности их использования, которая во многом определяется отношением людей к труду, формами и методами мотивации.

**Мотивация** – это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей. При выборе форм и методов мотивации прежде всего необходимо учитывать мотивы людей, т.е. то, что вызывает их действия. Мотивация может быть внутренней и внешней (рис. 1.)

мотивация мммммМммМММотивация

Внешняя

Внутренняя

Содержательная

Ролевая (по значимости работ)

Экономическая

Административная

Рис. 1. Существующие виды мотивационных воздействий

Внутренняя мотивация определяется содержанием и значимостью работы. Если она интересует человека, позволяет реализовать его природные способности и склонности, то это само по себе является сильнейшим мотивом к активности, добросовестному и продуктивному труду. Наряду с содержанием существенным внутренним мотивом может быть значимость работы для развития определенных качеств человека, полезность данного вида деятельности для группы людей и общества, соответствие этой деятельности убеждениям работника, его этнической ориентации.

Внешняя мотивация может выступать в других формах: административной и экономической. Иногда внешнюю мотивацию называют стимулированием. Административная мотивация означает выполнение работы по команде, приказу, т.е. по прямому принуждению с соответствующими санкциями за нарушение установленных норм. Экономическая мотивация осуществляется через экономические стимулы (заработную плату, дивиденды и т.п.).

**4. Способы и методы использования мотивации персонала**

Мотивация может осуществляться различными методами: разъяснением, воспитанием, личным примером, системами поощрений и наказаний и т.д.

Эффективность мотивации оценивается по результатам деятельности сотрудников и организации, а также по характеристикам, определяющим отношение к труду (усилие, старание, настойчивость, внимательность, добросовестность, контактность) [31, с.195].

Взаимосвязи элементов мотивационных процессов предоставлены на рис. 2.

Действия

Мотивы

Результат

#### Потребности

Достигнут?

Конец цикла

Да

Способности убеждения

Нет

Административная   
мотивация

Внутренняя мотивация

Экономическая мотивация

Рис. 2. Взаимосвязи элементов мотивационных процессов.

Существуют две основные формы мотивации: по результатам и по статусу. Мотивация по результатам обычно применяется там, где можно сравнительно точно определить и выделить результат деятельности одного сотрудника или группы. При этом вознаграждение связывается с выполнением конкретной работы или относительно обособленного этапа работы.

Мотивация по статусу (рангу) основана на интегральной оценке деятельности сотрудника, учитывающей его квалификацию, отношение к работе, качество труда и другие параметры, определяемые спецификой деятельности человека и организации.

Рассмотрим основные формы и системы трудовой мотивации.

Мотивация, которая может быть позитивной или негативной, осуществляется в двух формах. Корректировке или стабилизации текущей деятельности, которые происходят с целью улучшения или сохранения её параметров, устраивающих организацию, служит подкрепление. Последнее выражается в действиях со стороны руководства, которые подчинённый желал бы продолжить (позитивное подкрепление) или избежать (негативное подкрепление), придерживаясь требуемого от него поведения. Объектом подкрепления может быть деятельность, осуществляемая в данный момент.

Величина подкрепления должна быть минимальной, что постоянно поддерживает заинтересованность в продолжение деятельности в интересах организации и не приводит к быстрому истощению её ресурсов. Вообще форма и способ подкрепления важнее его абсолютной величины: иногда подкрепление целесообразно осуществлять даже «авансом», что обязывает человека работать лучше, чтобы «оправдать доверие». Для того чтобы быть действенным, подкрепление должно быть безотлагательным, индивидуализированным и справедливым.

Мотивация в форме стимулирования по итогам деятельности происходит в форме поощрения (вознаграждения) и иногда наказания. Они не могут воздействовать на текущее поведение, но задают его будущую линию, и люди прекрасно знают, что их ждёт, если они будут относиться к выполнению своих обязанностей надлежащим и ненадлежащим образом.

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий. Естественно, такое рассмотрение процесса носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь чёткого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации. Первая стадия – возникновение потребностей. Вторая стадия – поиск путей устранения потребности. Третья стадия – определение целей (направления) действия. Четвёртая стадия – осуществление действия. Пятая стадия – получение вознаграждения за осуществление действия. Шестая стадия – устранение потребности.

Ещё одним фактором, делающим мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным, является различие мотивационных структур отдельных людей, разная степень влияния одинаковых мотивов на различных людей. Представление о роли различных способов мотивации для отдельных категорий работников можно получить из таблицы 1.

***Способы мотивации для отдельных категорий работников***

Таблица 1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ранг | Менеджеры | Специалисты | Служащие |
| 1 | Оплата и премии | Продвижение по службе | Оплата и премии |
| 2 | Продвижение по службе | Оплата и премии | Продвижение по службе |
| 3 | Авторитет | Трудные задачи | Самостоятельность |
| 4 | Гордость | Новая квалификация | Уважение |
| 5 | Трудные задачи | Самостоятельность | Безопасность труда |

Как видно из таблицы 1 виды мотивации отличаются в зависимости от специальности, к которой они применяются.

**Мотивация** – это процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей предприятия.

**5. Основные задачи мотивации персонала**

***Задачи мотивации.***

* формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;
* формирования у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Способы мотивации условно могут быть разделены на две большие группы, одну из которых составляют экономические, а другую – неэкономические; последние, в свою очередь, делятся на организационные и моральные. Однако на практике они тесно переплетены, взаимообусловливают друг друга и зачастую плавно переходят один в другой. А порой их просто трудно бывает разделить, поскольку, например, денежное вознаграждение даёт возможность приобрести не только определённые блага, но и одновременно приносит известность, уважение, почёт.

Экономические способы мотивации основываются на том, что люди в результате их применения получают определённые выгоды, повышающие их благосостояние. Такие выгоды могут быть прямыми, например, в виде некоторой суммы денег, или косвенными, облегчающими получение прямых (дополнительное свободное время, позволяющее подрабатывать в другом месте).

Стимулирующая функция коллективной оплаты труда (а также премирования) во многом обеспечивается использованием коэффициента трудового участия (КТУ), дающего обобщенную количественную оценку вклада каждого в конечный результат. КТУ учитывает индивидуальную производительность труда, сложность и качество работы, помощь других, соблюдение трудовой и производственной дисциплины. За высокий профессионализм, инициативу, работу по смежным специальностям, участие в рационализаторстве, передаче опыта, руководстве коллективом и т.п. он может повышаться, а в обратном случае – снижаться.

Помимо основной заработной платы можно говорить о дополнительной, начисляемой за профессионализм, квалификацию, деловые навыки, в форме различного рода доплат, носящих обычно компенсационный характер.

Уровень опыта труда даёт формальную оценку трудовому вкладу работников в конечные результаты, исполнительности, профессионализму, квалификации, поэтому должен возрастать вместе с ними. Однако более действенным стимулирующим средством он становиться с другой важной формой экономической мотивации – системой премирования.

* Основаниями для премирования служат экономия ресурсов, увеличение прибыли, различного рода научные достижения, рационализаторские предложения, исключительные заслуги и др.

Общим принципом премирования является вознаграждение за любые, пусть самые малые успехи, а также потенциальная неограниченность его величины и своевременность выплаты.

***К дополнительным способам мотивации можно отнести:***

* материальная помощь (в денежной и натуральной форме);
* оплата из средств предприятия коммунально-бытовых услуг, питания, лечения, путевок на лечение и отдых, стоимости пребывания детей в дошкольных учреждениях;
* единовременные поощрения (не предусмотренные системой премирования и не связанные с производственными результатами), включая стоимость подарков;
* возмещение командировочных расходов сверх установленных норм;
* стоимость проездных билетов;
* дотации на питание и др.

В целом система денежных выплат призвана обеспечить большинству работников желаемый уровень дохода при условии добросовестного отношения к работе и выполнению своих обязанностей.

Кроме премий и заработной платы существует ещё один вид денежных вознаграждений, обладающий определённым мотивационным эффектом: участие в прибылях. Осуществляются такие выплаты обычно ежемесячно, чтобы люди наглядно видели связь с результатами своей работы.

К организационным способам мотивации можно отнести мотивацию целями, мотивацию обогащением работы, и мотивацию участием в делах предприятия.

Говоря о мотивации целями, следует отметить, что большие, трудные, интересные цели увлекают людей, пробуждают в них дух борьбы, соревнования, стремление к достижению высоких результатов.

Мотивация участием в делах предприятия предполагает предоставление работникам право голоса при решении ряда проблем (в основном социального характера); вовлечение их в процесс коллективного творчества; консультирование с ними по специальным вопросам, реальное делегирование им прав и ответственности.

К моральным способам мотивации относится признание, которое может быть личным и публичным. Суть личного признания состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству завода или лично представляются ему, персонально поздравляются дирекцией по случаю праздников или семейных дат.

Публичное признание предполагает информацию о достижениях работников на «досках почёта», награждение особо отличившихся людей почётными знаками, грамотами, внесение их имён в специальные книги завода. Часто публичное признание сопровождают такие мероприятия «экономического» характера, как награждение премиями.

За негативные действия работники, впрочем, как и руководители, могут подвергаться критике, то есть отрицательному суждению о чём-то со стороны окружающих, вскрывающему недостатки и упущения в работе. Главное требование к критике – конструктивность. Конструктивная критика направлена не только на то, чтобы выявить недостатки в работе сотрудника и стимулировать его к работе над их исправлением, но и на то, чтобы оказать ему всяческую помощь.

Необходимо сказать ещё об одной форме мотивации – это продвижение по должности. Она даёт и более высокую заработную плату (экономический мотив), и более интересную и содержательную работу (организационный мотив), и отражает заслуги и авторитет личности (моральный мотив). В то же время этот способ мотивации по ряду причин ограничен, – прежде всего, количеством должностей на заводе, кроме того, не все люди способны руководить и имеют для этого желание.

Важным средством мотивации принято считать покупку акций рабочими и служащими организации.Приобретая акции, работники становятся заинтересованными в улучшении деятельности предприятия и в участии в прибылях. Исследование 360 высокотехнологичных фирм США, «проведенное Национальным центром по акционерной собственности, показало, что фирмы, на которых сотрудники являются совладельцами, развиваются в 2-4 раза быстрее, нежели фирмы, не предусматривающие внедрение соответствующих программ».

Наряду с предоставлением возможности приобретать работникам организации акции, американские компании; практикуют в целях мотивации дополнительные выплаты наличными деньгами и разделение прибыли. Такая практика имела место более чем на 75% фирм США. Такого рода выплаты практикуются и в других странах. Например, в Японии такие выплаты производятся 2 раза в год: перед отпуском и в первой половине декабря.

Международные исследования, проведенные Луисом Харрисом и Амитай Егзиони по проблемам производительности, показали, что 2/3 опрошенных сотрудников хотят видеть свою заработную плату во взаимосвязи с высокой производительностью.

Штрафы являются полезным инструментом для повышения дисциплины. Они работают эффективно в сочетании с системой премирования.

Таким образом, можно сделать вывод, что успех мотивации предопределяется комплексным подходом к ней основанном на глубоком и всестороннем изучении положения дел на предприятии и мотивационной структуре поведения его персонала.

В результате изучения первой главы было выявлено, что мотивация – это процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей предприятия. При выборе форм и методов мотивации прежде всего необходимо учитывать мотивы людей, т.е. то, что вызывает их действия.

Способы мотивации условно могут быть разделены на две большие группы, одну из которых составляют экономические, а другую – неэкономические.

Экономические способы мотивации основываются на том, что люди в результате их применения получают определённые выгоды, повышающие их благосостояние. Но средством мотивации могут служить не только деньги, но и все, что способствует укреплению у человека чувства самоуважения (публичное признание, награждение почетными знаками, грамотами, продвижение в должности).

**Заключение**

Подведя итог всему сказанному, замечу, что необходимым и важнейшим условием эффективной работы сотрудника, продуктивного выполнения принятых решений и намеченных работ в организации является его мотивация – процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации.

Человек осуществляет определённые действия в соответствии с давлением на него совокупности внутренних и внешних по отношению к нему сил. Совокупность этих сил, называемая мотивацией, вызывает у людей далеко не одинаковую реакцию. Поэтому невозможно однозначно описать процесс мотивации.

На основе эмпирических исследований было разработано несколько теорий, описывающих факторы, влияющие на мотивацию и содержание процесса мотивации. Так называемые теории содержания основное внимании уделяют тому, как различные группы потребностей оказывают влияние на поведение человека. Широко признанными концепциями этой группы являются теория иерархии потребностей Маслоу, теория двух факторов Герцберга, теория приобретённых потребностей Мак Клелланда. Процесс мотивации раскрывается в теориях, пытающихся объяснить, почему люди готовы осуществлять определённые действия, затрачивая большие или меньшие усилия. Теория ожидания, теория справедливости, комплексная процессная теория мотивации, объясняя то, как следует воздействовать на людей, чтобы побуждать их к результативной работе, дают менеджерам ключ к построению действенной системы мотивирования людей.

Обобщённая теория мотивации должна быть построена с учётом реализации потребностей на уровне регулирования (первичные потребности), адаптации (более высокие потребности), самоорганизации.

В целом к основным задачам мотивации можно отнести: формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда; формирования у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Способы мотивации условно могут быть разделены на две большие группы, одну из которых составляют экономические, а другую – неэкономические; последние, в свою очередь, делятся на организационные и моральные. Однако на практике они тесно переплетены, взаимообусловливают друг друга. Однако же успех мотивации предопределяется комплексным подходом к ней.

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первая направлена на изменение существующего положения; второе — на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга: мы не сможем выбраться из кризиса без качественного изменения трудовой мотивации. Процессы мотивации и стимулирования могут не только совпадать, взаимоусиливаться, но и противостоять друг другу. Например, рост денежных доходов, когда нет достаточного материального покрытия, не только не вызывает повышения трудовой мотивации, но и снижает ее. Любое реформирование стимулирующих труд факторов, если оно превратится в самоцель, не принесет желаемых результатов, если не будет учитывать поведенческую реакцию на них человека.

Проблемы мотивации сотрудников предприятия, являясь одной из ключевых в работе предприятия, требуют неустанного внимания менеджеров, руководителей подразделений, отделов, служб. Следует отслеживать эффективность действующих на предприятии форм и методов мотивации, занимаясь их коррекцией с учетом современных требования и подходов.

Руководитель предприятия должен ориентироваться в современных методах и формах мотивации сотрудников, хорошо разбираться в теоретических и практических проблемах этой деятельности.

Первоочередным мотивационным фактором работников предприятий выступает уровень заработной платы. Поэтому высокий уровень заработной платы в предприятии должен служить средством привлечения способных, квалифицированных молодых сотрудников и их удержания.

Основные положения:

а) ставка на самореализующегося человека;

б) предприятие как живой организм, состоящий из людей, объединяемых совместными ценностями;

в) постоянное обновление, основанное на внутреннем стремлении человека и предприятия к совершенству и нацеленное на приспособление к внешним факторам, главным из которых является потребитель.

**Список использованной литературы**

1. Адамчук В.В. и др. Экономика и социология труда. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 407 с.
2. Адамчук В.В. и др. Экономика труда. – М.: Финстатинформ, 2001. – 431 с.
3. Аксененко Ю.Н. и др. Социология и психология управления. – Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 512 с.
4. Армстронг М. Основы менеджмента. – Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 512 с.
5. Белкин В., Белкина Н. Внедряем новый механизм оценки и оплаты труда/ Человек и труд/2000, № 4, с. 23-35.
6. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Общество «Знание» России,2000. – 427 с.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарика, 2002.
8. Волгин Н., Буханцов Н. Вариант материального поощрения. Опыт «Юниверс-холдинг»/Человек и труд/ 2000, № 6, с. 17-21.
9. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003.
10. Гладышев А.Г. и др. Основы социального управления. – М.: Высшая школа, 2001. – 271 с.
11. Гребцова В.Е. Менеджмент. – Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 288 с.
12. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: ПИТЕР, 2001. – 832 с.
13. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ,2004.
14. Игнатьева А.В. Основы менеджмента. – М.: Эконом. Образование, 2003.
15. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск: БГЭУ,2001.
16. Казначевская Г.Б. Менеджмент. – Ростов н/Д.: Феникс, 2002. – 352 с.