СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Сущность мотивации

2. Современные теории мотивации

2.1 Содержательные теории мотивации

2.2 Процессуальные теории мотивации

3. Понятие и формы стимулирования поведения

Заключение

Литература

ВВЕДЕНИЕ

Одним из основных компонентов, составляющих содержание управления, являются функции.

Функции – это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами. Процесс управления представлен четырьмя взаимосвязанными функциями – это: планирование, организация, мотивация и контроль. Каждая из них является для организации жизненно важной: планирование обеспечивает основу для осуществления остальных функций; функции организации и контроля ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов организации; функция мотивации используется для учета последовательности поведенческих действий, с помощью которых реализуется управленческая цель, которая под влиянием определенных факторов может изменяться.

Функция мотивации в процессе управления деятельностью организации является одной из сложнейших, поскольку основным действующим лицом здесь является личность. Именно готовность и желание человека выполнять свою работу является одним из ключевых факторов успеха деятельности организации и поэтому основным объектом воздействия менеджера является работник предприятия, который должен выполнять свои обязанности. Это будет успешным в случае правильного мотивирования работников. Достичь положительной мотивации у каждого работника к своему труду означает содействовать потребности каждого в активной заинтересованности в своем деле, переживанию удовлетворенности от выполняемого процесса работы и ее результатов.

Менеджер должен уметь заставлять людей качественно выполнять свои трудовые функции в соответствии с заданной целью – т. е. воздействовать на работника извне, стимулировать его действия.

1. СУЩНОСТЬ МОТИВАЦИИ

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

Мотивация – это процесс побуждения себя или других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.[[1]](#footnote-1)1

От мотивации зависит исполнительность работников, а исполнительность, в свою очередь, зависит от четырех факторов: от сноровки и способностей; от четкого понимания природы работы; от понимания того, что случится, если работа выполнена хорошо или плохо; собственно мотивация.

Мотивация возникает из неудовлетворенных нужд и стремления удовлетворить их в случае успеха. Некоторые нужды, такие как голод, никогда не удовлетворяются полностью, а только на короткий промежуток времени. Даже если в чем-то мы получаем удовлетворенность, другие нужды заставляют нас действовать.

Потребности (нужды) – это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Наконец, - это то, от чего человек стремится освободиться, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать, и требует своего устранения.

Люди по-разному могут пытаться устранять потребности, - удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. При этом не все потребности осознаются и находят осознанное устранение. Устранение потребности не предполагает, что она устраняется навсегда. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму конкретного проявления, а также степень настойчивости влияния на человека.

Для целенаправленного управления поведением с помощью мотивации нужно стремиться к идентичности личных желаний сотрудников с целями предприятия. Исходным пунктом управления с помощью мотивации являются мотивы поведения сотрудников.

Под мотивами понимают побуждение человеческого поведения, базирующееся на субъективных ощущениях недостатков или личных стимулах. [[2]](#footnote-2)2

Мотив находится "внутри" человека, имеет персональный характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы находятся в определенном соотношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека.

Мотивация оказывает большое влияние на выполнение человеком своей работы, своих обязанностей. Однако между мотивацией и конечным результатом деятельности нет прямой зависимости. Может быть так, что человек, очень мотивированный на выполнение своей работы, дает результаты хуже, чем человек менее или даже слабо мотивированный. Отсутствие однозначной связи между мотивацией и конечным результатом деятельности обусловлено тем, что на результаты труда оказывает влияние множество других факторов: квалификация и способность работника, правильное понимание им выполняемой задачи, влияние на процесс работы со стороны окружения и т.п.

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий: возникновение потребности – поиск путей ее устранения – определение целей (направления) действия – осуществление действия – вознаграждение за осуществление действия – устранение потребности. Такое рассмотрение процесса носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации.

Возникновение потребности. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает "требовать" от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения.

Поиск путей устранения потребности. Потребность возникла и создает проблемы для человека, он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить или не замечать. Возникает необходимость что-то делать, что-то предпринять.

Определение целей (направления) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребности.

Осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в конечном счете, позволят ему получить что-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то в процессе осуществления действия на этой стадии может происходить корректировка целей.

Получение вознаграждения за осуществление действия. Проделав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется, насколько выполнение действий дало желаемый результат и в зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо усиление мотивации к действию.

Устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, стимулирует ли устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Таким образом, процесс мотивации очень сложен. Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить совершенно точно, что побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека на рабочем месте дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать определенные модели мотивации его труда.

2. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Первоначальные концепции мотивации глубоко укоренились в нашей культуре. Многие менеджеры, особенно те, кто не имеет специальной подготовки, все еще испытывают их сильное влияние.

За много лет до того, как слово "мотивация" вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самым первым из применяемых приемов был метод "кнута и пряника". В Библии, древних преданиях и даже античных мифах можно найти множество историй, в которых короли держат награду перед глазами предполагаемого героя или заносят меч над его головой. Долгое время считалось само собой разумеющимся, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям выжить.

Постепенно жизнь людей стала улучшаться и управляющие начали понимать, что простой "пряник" не всегда заставляет человека трудиться усерднее. Этот факт заставил специалистов в области управления искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте.

Хотя попытки применить в управлении психологические мотивы предпринимались и в 19 в., но только с появлением работ профессора Гарвардского университета Элтона Мэйо в 1923 – 1933 гг. стало ясно, какие потенциальные выгоды сулит понимание психологии, а также то, что мотивация по типу " кнута и пряника" недостаточна.

Э.Мэйо был одним из немногих академически образованных людей своего времени, который обладал как верным пониманием научного управления, так и подготовкой в области психологии. Он создал себе известность и репутацию в ходе эксперимента, проводимого на текстильной фабрике в Филадельфии. После внимательного изучения ситуации Э.Мэйо определил, что условия труда прядильщика давали мало возможностей для общения друг с другом и, что их труд был малоуважаем, поэтому на предприятии наблюдалась большая текучесть кадров данной категории работников. С разрешения администрации он в качестве эксперимента установил для прядильщиков два 10-минутных перерыва для отдыха. Результаты проявились немедленно и были впечатляющими. Текучесть рабочей силы резко снизилась, улучшилось моральное состояние рабочих, а выработка сильно возросла. Когда впоследствии инспектор решил отменить эти перерывы, ситуация вернулась к прежнему состоянию, доказав таким образом, что именно нововведение Э.Мэйо улучшило состояние дел на участке.

Эксперимент укрепил уверенность Э.Мэйо в том, что для руководителей важно принимать во внимание психологию работника. Выводы, к которым пришла группа исследователей менеджмента, позволили основать новое направление менеджмента – концепцию "человеческих отношений", которая доминировала в теории управления до середины 1950-х гг.

Однако эксперименты Э. Мэйо не привели к разработке модели мотивации, которая бы адекватно объяснила побудительные мотивы к труду. Психологические теории мотивации труда появились немного позднее; они возникли в 1940-х гг. и в настоящее время продолжают развиваться.

Исследователи разделяют современные теории мотивации на два типа: содержательные и процессуальные.

2.1 СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений, называемых потребностями, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Этому посвящены работы А.Маслоу, Д.МакКлелланда и Ф.Герцберга.

1. Иерархия потребностей А.Маслоу.

Человек испытывает потребность, когда физиологически или психологически ощущает недостаток чего-либо. Содержательные теории мотивации представляют собой попытки классифицировать эти общечеловеческие потребности по определенным категориям. До сих пор нет одной всеми принятой идентификации определенных потребностей, однако, большинство психологов соглашаются, что потребности можно классифицировать как первичные и вторичные.

Первичные потребности являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Пример таких потребностей – потребности в пище, воде, дышать, спать и т.д. Вторичные потребности – потребности психологические: потребности в успехе, уважении, привязанности, власти.

В 1943 г. психолог А.Маслоу предположил, что люди в своих мотивациях опираются на пять видов потребностей. Он считал, что потребности формируют иерархию, в которой любая другая становится мотиватором только лишь после того, как низшая в иерархии будет пройдена.

* Физиологические потребности – нужда в пище, воде, сне и других вещах, необходимых для обеспечения жизни.
* Потребности безопасности – нужда в безопасности, защите, порядке, мире.
* Социальные потребности – нужды в любви и принадлежности.
* Потребности в уважении – статус, престиж, слава, успех, внимание.
* Потребности в самовыражении – потребности в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

По теории А.Маслоу, потребности первых, то есть нижних уровней, требуют немедленного удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека в первую очередь, после чего начинают проявляться потребности более высоких уровней. В каждый момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной.

Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации.

2. Теория потребностей Д.МакКлелланда.

Теория делает основной акцент на потребности высших уровней. Д.МакКлелланд считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. Люди с потребностью власти – это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы в негативном и наиболее часто употребляемом значении этих слов. При потребности власти в чистом виде у людей, по этой теории, отсутствует склонность к авантюризму или тирании, основной является потребность к проявлению своего влияния.

Потребность успеха удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения. Чтобы мотивировать людей с потребностью успеха, следует ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать их инициативу, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Мотивация на основании потребности в причастности определяет заинтересованность людей в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая даст им обширные возможности социального общения. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей в отдельные группы.

3. Двухфакторная теория Ф.Герцберга.

Считается, что удовлетворенность либо неудовлетворенность человека своими действиями, своим состоянием, окружением – два полюса, между которыми находится состояние и настроение человека. Ф.Гецберг провел исследование и выявил две группы факторов, оказывающих влияние на поведение человека: гигиенические и собственно мотивация.

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. Отсутствие или недостаточность гигиенических факторов вызывает у человека неудовлетворение работой. Но и достаточность этих факторов сама по себе не вызывает удовлетворения работой и не может мотивировать человека на что-либо. К этим факторам можно отнести заработок, условия работы, политику администрации, степень контроля, отношения с коллегами, руководителем, подчиненными.

Мотивация связана с самим характером и сущностью работы. Отсутствие или недостаточность мотивации не приводит к неудовлетворенности работой, но ее наличие вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности. К мотивации могут быть отнесены успех, продвижение по службе, признание результатов работы, возможность творческого роста, высокая ответственность.

Применимость теории Ф.Герцберга на практике проверялась во многих организациях. Результаты экспериментов показали, что для эффективного использования теории Ф.Герцберга необходимо составить перечень гигиенических и особенно мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать на то, что они предпочитают.

Критика этой теории связана с тем, что один и тот же фактор может вызвать удовлетворение работой у одного человека и неудовлетворение у другого, и наоборот. Поскольку у разных людей разные потребности, то и мотивировать разных людей будут разные факторы. Кроме того, между удовлетворением от работы и производительностью труда далеко не всегда есть тесная связь.

2.2 ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Если содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей, то процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям, поведение личности – есть также функция его восприятия и ожидания, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Основные процессуальные теории – это теории ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера. Несмотря на различия между собой, они не являются взаимоисключающими и эффективно используются в решении задач побуждения людей к эффективному труду.

Теория ожиданий связана с работами В.Врума и основывается на том положении, что наличие активной потребности – не единственное условие мотивации человека к достижению определенной цели. Человек, кроме того, должен верить тому, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Ожидания – это оценка данной личностью вероятности определенного события. При анализе мотивации теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение; вознаграждение – удовлетворенность вознаграждением.

Если люди не чувствуют прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами, то мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, его плохой подготовки или неправильного обучения, недостаточности прав у работника для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении вознаграждений результатов – это ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов.

Ценность поощрения или вознаграждения, которую называют валентностью, также определяет мотивацию в теории ожиданий. Валентность – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая при получении определенного вознаграждения. [[3]](#footnote-3)3Если ценность получаемого вознаграждения для человека невелика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация труда будет ослабевать.

Если значение любого из факторов мотивации будет мало, то будет слабой и мотивация, и низки результаты труда.

Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу. Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они могут их добиться, если приложат все силы.

Экспериментальные исследования обычно подтверждают положения теории ожиданий, но при этом отмечается необходимость доработки ее технических, концептуальных и методологических основ.

Теория справедливости дает другое объяснение тому, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей. Теория справедливости утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за аналогичную работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости ликвидировать дисбаланс.

Восстановить чувство справедливости можно, изменив уровень затрачиваемых усилий или уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Те, кто считают, что им переплачивают, менее склонны изменять свое поведение.

Использование теории справедливости на практике может быть успешным, если удается установить справедливую систему вознаграждений и разъяснить ее возможности работникам.

Модель Портера-Лоулера включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно этой модели, 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 повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Кроме того, устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами – человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Результаты работы сотрудника зависят от трех факторов: 1) затраченных усилий; 2) способностей и характерных особенностей человека; 3) осознания им своей роли в процессе труда.

Уровень затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит: 1) от ценности вознаграждения; 2) от того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением.

Достижение требуемого уровня результативности может повлечь: 1) внутренние вознаграждения, такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения; 2) внешние вознаграждения, такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше.

Исследования подтверждают точку зрения Портера и Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не его следствием. Модель Портера-Лоулера показала, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно- следственных связей. Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной системы.

3. ПОНЯТИЕ И ФОРМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПОВЕДЕНИЯ

Мотивы, формирующиеся у человека под воздействием множества внешних и внутренних факторов, "включаются" под влиянием стимулов. Стимулы – это внешние побуждения и элементы рабочей ситуации, влияющие на поведение человека в сфере труда. Стимулирование – это применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания в деле решения задач, стоящих перед организацией и " включение" соответствующих мотивов. Стимулами могут быть материальные предметы, действия других лиц, предоставляющиеся возможности, надежды и пр.

Таким образом, система стимулирования включает в себя два вида: материальное и нематериальное. На границе этих двух видов находятся так называемые статусные отличия – те стимулы, которые получает сотрудник, занимающий определенное положение в организации. К такого рода вознаграждениям относятся отдельный кабинет, персональный автомобиль, мобильный телефон и т.п.

Материальное стимулирование включает денежную компенсацию и систему льгот, которые предоставляет организация своим сотрудникам. При описании системы материального стимулирования часто используют понятие компенсационного пакета.[[4]](#footnote-4)4

Компенсационный пакет документально представляет собой ряд положений об оплате труда и премировании (материальном стимулировании), а также перечень льгот для сотрудников компании, разрабатываемый организацией самостоятельно на основе ее социально-экономического положения.

Основное значение системы компенсаций заключается в том, чтобы стимулировать эффективное производственное поведение сотрудников, направив его на достижение стоящих перед ней стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работника со стратегическими целями организации. Это определяет и цели системы компенсации:

1. Привлечение персонала в организацию – система компенсаций должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации.

2. Сохранение (стабилизация) сотрудников в организации – в случае, когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок труда , сотрудники могут начать покидать ее.

3. Стимулирование производительного поведения – вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы организации.

4. Контроль за издержками на работников – продуманная система компенсации позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на оплату труда сотрудников, обеспечивая при этом их стабильность.

5. Административная эффективность и простота – система компенсации должна быть, с одной стороны, хорошо понятна каждому сотруднику организации, с другой стороны, не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для ее нормального функционирования.

6. Соответствие требованиям законодательства.

В основе принятия решения о размере компенсационного пакета лежит своеобразный треугольник, одна сторона которого – интересы работодателя, другая – интересы наемного работника, третья – интересы покупателя данной продукции и услуг. Необходимо сбалансировать эти три составляющих, поскольку перекос в ту или иную сторону немедленно приводит к ухудшению работы организации.

Современный менеджер должен постоянно отмечать ценность работника для коллектива, наличие у него творческого потенциала, положительных сторон, хороших качеств, а также достигнутые результаты. Эта оценка должна быть максимально объективной, опираться не на общие впечатления, а на конкретные, точные показатели и данные. Материальные факторы далеко не всегда выходят на первый план и не могут быть единственной формой вознаграждения за труд. Большое значение имеет привлекательность труда и его творческий характер. Вот именно это и следует создавать менеджеру, постоянно обновляя содержание труда каждого подчиненного.

Нематериальные стимулы делятся на социальные, моральные и социально-психологические. Используя их в комплексе, можно добиться высокой эффективности.

Социальные стимулы связаны с потребностью работников в самоутверждении, с их стремлением занимать какое-то общественное положение, с потребностями, в определенном объеме, власти. Эти стимулы характеризуются возможностью участвовать в управлении производством, трудом и коллективом, принимать решения; перспективами продвижения по служебной лестнице, возможностью заниматься престижными видами труда. Следовательно, предполагается, что работникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, им делегируются права и ответственность.

Моральные стимулы к труду связаны с потребностями человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как нравственно одобряемой личности. Признание может быть личным или публичным.

Личное признание подразумевает, что особо отличившиеся работники будут отмечены в специальных докладах высшему руководству организации. Они могут быть представлены лично руководителю. Им гарантируется право подписи в документах, в разработке которых они принимали участие. 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, награждение особо отличившихся людей особыми знаками, грамотами, внесение их имен в специальные книги. Нередко публичное признание сопровождается премиями, ценными подарками и т.д.

К моральным стимулам относятся также похвала и критика.

При правильной работе менеджера эти элементы морального стимулирования должны использоваться постоянно. 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. 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. Существуют определенные правила применения критики: конфиденциальность; доброжелательность, создаваемая за счет ослабления обвинительного акцента, внесение элементов похвалы, уважительного отношения к личности критикуемого, сопереживания ему, самокритики; отсутствие категоричных требований признания ошибок и правоты критикующего; акцент на возможность устранения недостатков и демонстрация готовности прийти на помощь.

Социально-психологические стимулы вытекают из той особой роли, которую играет общение в жизни человека. Именно общение является коренной потребностью и условием нормальной жизнедеятельности человека. Поэтому комфортный климат в коллективе, обеспечивающий нормальное общение, позволяет самореализоваться человеку, является прекрасным стимулом к ощущению удовлетворенности работника трудом.

Между материальными и нематериальными стимулами существует диалектическая связь. Так, заработная плата (материальный стимул) влияет на оценку и самооценку работника, удовлетворяя тем самым его потребности в признании, уважении окружающих, самоуважении, самоутверждении, то есть материальный стимул выступает одновременно и как социальный, и как моральный, и как психологический. Но если использовать лишь материальный стимул, не задействовав социальных, творческих, моральных стимулов, то вся система стимулирования перестанет выполнять присущие ей функции в полной мере, что приведет к преобладанию экономических стимулов в ущерб социальным, моральным, психологическим и нравственным.

Таким образом, материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга, делая труд приятным и высокопроизводительным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, мотивация в практике управления занимает центральное место. Сложность мотивирования связана с действием и проявлением человеческого фактора в организации.

Правильная мотивация работников со стороны руководителей влечет за собой адаптацию работника в организации, что является залогом успешной деятельности последней. В практических целях руководители всех уровней управления должны иметь представление о возможных путях мотивирования своих подчиненных, а также самих себя. Знание теорий трудовой мотивации для руководителей является необходимым для применения в практической деятельности.

Руководство организации может разработать прекрасные планы и стратегии, построить оптимальную структуру организации, установить в ней самое современное оборудование, использовать самые совершенные технологии, однако все это будет сведено на нет, если члены организации не будут работать должным образом, не будут справляться со своими обязанностями, не будут правильно вести себя в коллективе, стремиться своим трудом способствовать достижению организацией ее целей и выполнению ею своей миссии. А этого можно не допустить, если руководитель определит, какие потребности лежат в основе внутреннего побуждения к действиям, обеспечит работнику способы удовлетворения этих потребностей с помощью подходящей для него работы.

Имея определенное расположение, желание и настроение, человек каждую конкретную работу персонифицирует, придавая ей уникальный характер. Однако из этого не следует, что им невозможно управлять. Напротив, если хорошо знать и понимать, что движет человеком, можно таким образом построить управление, что он сам будет стремиться выполнять свою работу наиболее результативно и наилучшим образом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 216 с.

2. Гладков И.С. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: Издат-торговая корпорация "Дашков и К", 2003. – 312 с.

3. Драчева Е.П., Юликов Л.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Мастерство, 2002. – 288 с.

4. Иванов А.П. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Издательство Михайлова В.А., 2002. – 440 с.

5. Менеджмент: теория и практика в России: Учебник/Под ред. А.Г.Поршнева. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003. – 528 с.

6. Менеджмент: Учеб. пособие в схемах, таблицах и рисунках /Авт.-сост. П.В.Шеметов. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское отделение, 2002. – 176 с.

7. Основы менеджмента: Учебник для вузов. Д.Д.Вачугов. – М.: Высшая школа, 2001. – 367 с.

8. Розанова В.А. Психология управления: Учебник. – М.: ООО "Журнал "Управление персоналом", 2003. – 416 с.

9. Шапарь В.Б., Мирошниченко В.Н. Этика и психология менеджмента: Учебник. – Ростов-на-Дону: "Феникс", 2002. – 384 с.

10. Шикун А.Ф., Филинова И.М. Управленческая психология: Учебное пособие. – М.: Аспект-Пресс, 2002. – 332 с.

1. 1 Басовский Л.Е. Менеджмент.Учебник.- М.: Инфра – М, 2000. – С.122. [↑](#footnote-ref-1)
2. 2 П.В. Шеметов. Менеджмент. Учебное пособие. –М.: ИНФРА –М, 2002. – С.143. [↑](#footnote-ref-2)
3. 3 Басовский Л.Е. Менеджмент. Учебник. – М.: Инфра – М, 2000. – С.128. [↑](#footnote-ref-3)
4. 4 Шапарь В.Б. Этика и психология менеджмента. Учебник. Ростов- на- Дону: «Феникс», 2002. – С.446. [↑](#footnote-ref-4)