**Содержание**

Введение 3

1. Концепции теории мотивации 3

2. Понятие трудовой мотивации 11

3. Мотивация работников через организацию работ 13

5. Принципы мотивации в практике менеджмента 15

6. Мотивация и результативность организации 18

Заключение 19

Список литературы 21

# Введение

Высокая мотивация персонала - это важнейшее условие успеха организации. Ни одна компания не может преуспеть без настроя работников на работу с высокой отдачей, без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей. Именно поэтому так высок интерес руководителей и исследователей, занимающихся управлением, к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил в интересах организации. И хотя нельзя утверждать, что рабочие результаты и рабочее поведение работников определяется только лишь их мотивацией, все же значение мотивации очень велико. Данные размышления говорят об актуальности темы контрольной работы.

Мотивация становится существенным элементом культуры компании, оказывает влияние на модель организационного поведения и требует, чтобы менеджмент прислушивался к мнению сотрудников. Мотивация предполагает идентификацию и понимание побуждений сотрудников (как суммированного результата взаимодействия чувств и сознания). Менеджменту необходимо закрепить направленные на достижение целей организации позитивные действия работников (например, обеспечение удовлетворения клиента посредством применения индивидуального подхода). Степень мотивации сотрудников возрастет, если перед ними будут поставлены четкие и ясные цели.

Рассмотрению основам трудовой мотивации и того, как она связана с рабочим поведением человека, и посвящена данная работа.

1. **Концепции теории мотивации**

Подавляющее большинство исследователей выделяют содержательные и процессуальные теории мотивации.

Содержательные теории мотивации – результат такого подхода к поведению, при котором исходят из идеи существования причинно-следственных связей между внутренними психическими факторами и поведением. Процессуальные теории обращают внимание не на причины, а на сам процесс мотивации. Они раскрывают связи между различными фазами этого процесса. Главная проблема найти ответ на вопрос, как протекает процесс мотивации?[[1]](#footnote-1)

К сторонникам содержательных теорий мотиваций можно отнести американских психологов А.Маслоу, Ф.Герцберга и Д.Мак Клелланда. Рассмотрим подробнее эти теории.

**Теория мотивации по А. Маслоу.**

Сущность теории сводится к изучению потребностей человека. Ее сторонники, в том числе и А. Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потре6ности человека, которые можно разделить на пять групп:

* физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;
* потребности в безопасности и уверенности в будущем – защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем,
* социальные потребности – необходимость в социальном окружении. В общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;
* потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;
* потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Первичные и вторичные потребности равноценны, одинаково весомы. Их одновременная реализация дает эффективные и приемлемые мотивы к труду.

В реальном механизме трудовой деятельности первичная и вторичная потребности трудно различимы, часто совпадают друг с другом. Так, заработная плата – это условие не только материального, но и духовного потребления. Ориентация на авторитет и карьеру зачастую являются превращенной формой стремления к материальным перспективам.[[2]](#footnote-2)

Содержательные теории трудовой мотивации рассчитаны на то, что знание основных категорий потребностей помогут руководителям изучить физиологические и физические потребности в связях (социальные) и потребности роста (личностные). При этом А. Маслоу не настаивал на жесткой иерархии и полагал, что если какая-то потребность не находит удовлетворения в деятельности индивида, то она переуступает свою доминирующую роль другой потребности.

**Теория мотивации Дэвида Мак Клелланда.**

 Заметный вклад в разработку проблемы мотивации поведения вносит теория мотивационных потребностей Д. МакКлелланда. Не отрицая значи­мость предыдущих теорий и их выво­дов о важности биологических и других «базисных» потребностей в мотивации поведения работников, МакКлелланд попытался вы­явить наиболее важные среди «вторичных потребностей», которые актуализируются при условии достаточной материальной обеспе­ченности. Он утверждает, что любая организация предоставляет работнику возможности реализовать три потребности высшего уров­ня: во власти, успехе и принадлежности. На их основе возникает и четвертая потребность, а именно потребность в том, чтобы избе­гать неприятностей. Все сотрудники в какой-то мере испытывают потребности в успехе, власти и принадлежности. Од­нако у разных людей эти потребности выражены по-разному или существуют в определенных комбинациях. То, как они сочетают­ся, зависит, помимо прирожденных качеств, от личного опыта, ситуации и культуры человека.

Потребности во власти, успехе и принадлежности проявляют­ся в соответствующих мотивах. Основные мотивы устойчивы, и из­меняются лишь в течение длительного промежутка времени. Вмес­те с тем они подвержены краткосрочным колебаниям.

***Потребность в успехе***не в равной степени выражена у разных работников. Человек, ориенти­рованный на достижение успеха, обычно желает автономии и го­тов нести ответственность за результаты своей работы. Он стремит­ся регулярно получать информацию о «взятых им рубежах», хочет знать о конкретных результатах своей работы, отличается большей организованностью, способностью предвидеть и планировать свои действия. Потребность в успехе подвержена развитию, что можно ис­пользовать для повышения эффективности работы. Люди, ориен­тированные на успех, чаще других добиваются его. В процессе мотивирования сотрудников менеджеры должны учитывать особеннос­ти людей с ярко выраженной потребностью в успехе, давая им соответствующие задания.

***Потребность во власти***выражается в желании влиять на других людей, контролировать их поведение, а также в готовности отвечать за других. Эта потребность выражается в стремлении к руководящей должности. Она положительно влияет на эффективность руководства.

Большое влияние на поведение людей в организации оказыва­ет ***потребность в принадлежности.***Она проявляется в желании общаться, и иметь дружеские отношения с другими людьми. Со­трудники с острой потребностью в принадлежности достигают вы­соких результатов в первую очередь при выполнении заданий, тре­бующих высокого уровня социального взаимодействия и хороших межличностных отношений.

На основе своих исследований МакКлелланд выделил *три типа менеджеров:*

* институциональные менеджеры, обладающие высоким уров­нем самоконтроля. Для них характерна большая потребность во власти, чем в групповой принадлежности;
* менеджеры, у которых потребность во власти преобладает над потребностью в принадлежности, но в целом люди этого типа более открыты, и социально активны, чем институциональные менеджеры;
* менеджеры, у которых потребность в принадлежности пре­обладает над потребностью во власти; они тоже открыты, и соци­ально активны.

Согласно выводам МакКлелланда, менеджеры первых двух ти­пов более эффективно управляют своими подразделениями глав­ным образом благодаря своей потребности во власти. Однако для организации может быть полезно сочетание всех трех типов ме­неджеров.

Для улучшения мотивации менеджеров целесообразно широко использовать конкурентные методы достижения целей и отмечать людей, которые добиваются наивысшей эффективности в работе. Руководителям следует также ставить перед собой и подчиненны­ми напряженные, но реальные задачи[[3]](#footnote-3).

**Теория мотивации Фредерика Херцберга. (Теория двух факторов)**

Широкий резонанс среди ученых и менеджеров вызвала теория двух факторов Ф. Херцберга. В результате своих исследований Херцберг выделял **две группы факторов**, явно не одинаково влияющие на мотивацию труда. Первую группу факторов Херцберг назвал ***факторами гигиены***(гигиеническими факторами), вторую - ***мотиваторами.***Сами по себе гигиенические факторы не вызывают удовлетворенности, но их ухудшение порождает неудовлетворенность трудом.

При улучшении гигиенических факторов неудовлетворенность не ощущается, но когда такое улучшение воспринимается сотрудниками как естественное, само собой разумеющееся, то нет и удов­летворенности. *К гигиеническим факторам относятся:* отношения с коллегами, начальством и подчиненными; нравственный климат в организации; вознаграждение (в случае фиксированной зарплаты); способности руководителя; физические условия труда; стабильность рабочего места.

Вторую группу факторов составляют *мотиваторы,* которые непосредственно вызывают удовлетворенность трудом, высокий уровень мотивации и трудовых достижений. Они выступают стимуляторами эффективного труда. *К ним относятся:* достижение целей, призна­ние, интересное содержание труда, самостоятельность (свой учас­ток работы) и ответственность, профессионально-должностной рост, возможности личностной самореализации. Конечно, грани между отдельными гигиеническими факторами и мотиваторами относи­тельны, подвижны. Так, деньги в форме фиксированной зарплаты относятся к факторам гигиены, в то же время такой мотиватор, как должностной рост, также подразумевает повышение зарплаты. Для того чтобы не появилась неудовлетворенность трудом, до­статочно наличия гигиенических факторов в обычном объеме, по­вышение же производительности труда достигается с помощью мотиваторов.

Обобщая результаты своих исследований, Херцберг сделал ряд выводов:

* Отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворен­ности трудом.
* Наличие мотиваторов может лишь частично и неполно ком­пенсировать отсутствие факторов гигиены.
* В обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается, как естественное и не оказывает мотивационного воздействия.
* Позитивное максимальное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии факторов ги­гиены.

Главный практический выводиз теории Херцберга заключается в том, что руководители должны дифференцированно и весьма осторожно подходить к использованию различных стимулов и, когда потребности низшего уровня достаточно удовлетворены, не де­лать ставку на гигиенические факторы как на основные. И напро­тив, им не следует тратить время и средства на использование мотиваторов, пока не удовлетворены гигиенические потребности сотрудников.

**Процессуальные теории мотивации**

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и теория или модель Портера-Лоулера.

**Теория ожиданий В. Врума**

 Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

 Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением:

* руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
* сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
* сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы, ему будет выдано определенное вознаграждение;
* сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Сказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность.

 Исходя из теории ожиданий можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника. Например, в ряде коммерческих структур вознаграждение выделяют в виде определенных товаров, заведомо зная, что работник в них нуждается.

**Теория справедливости**

Теория справедливости является одной из наиболее известной теорией мотивации в западном менеджменте. Ее основные постулаты:

* Люди оценивают свои взаимоотношения путем сравнения (что я вкладываю и что получаю).
* Неэквивалентность вклада и отдачи является источником дискомфорта (вины или обиды).
* Люди, не удовлетворенные своими отношениями, стремятся восстановить справедливость.

 О том, что происходит дальше, говорят три способа восстановления справедливости:

* Если человек получает меньше, чем отдает, он начинает уменьшать свой вклад. Сотрудники начинают опаздывать на работу, уходить раньше, сокращать объем работ, увеличивать время перерывов и т. п.
* Сотрудники начинают требовать повышения зарплаты, продвижения по службе, повышения премии и т.п.

Кардинальный способ представляет собой разрыв отношений.
Справедливость - очень тонкая грань. Ее поддержание требует неимоверных усилий, но без нее невозможна продуктивная работа коллектива.
Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера

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

# 2. Понятие трудовой мотивации

Практически все сознательное поведение людей мотивировано или обусловлено конкретными причинами. Работа менеджера заключается в том, чтобы определить побуждения и потребности работников и направить их поведение, мотивируя сотрудников к выполнению поставленной задачи. В этом и есть суть трудовой мотивации. Основные ее составляющие следуют ниже.

Трудовое поведение определяется взаимодействием различных внутренних и внешних побудительных сил. Внутренние побудительные силы – это: потребности, интересы, желания, стремления, ценности, ценностные ориентации, идеалы, мотивы. Перечисленные компоненты – это структурные элементы процесса мотивации трудовой деятельности[[4]](#footnote-4).

Под мотивом понимается состояние предрасположенности, готовности, склонности человека действовать тем или иным способом.[[5]](#footnote-5) Мотивы придают трудовой ситуации личностный смысл.

Виды мотивов:

* Мотивы побуждения (истинные, реальные мотивы, активизирующие индивида к действиям);
* Мотивы суждения (провозглашаемые, открыто признаваемые, несут в себе функцию объяснения себе и другим своего поведения);
* Мотивы тормоза (удерживают от определенных действий).

Мотивация – процесс активизации внешних и внутренних побудительных сил, формирующих поведение, который отражает сложную взаимосвязь между внешними факторами, внутренним психическим состоянием и поведением.

В организациях с директивным управлением в большей степени используют средства внешней мотивации (угроза, наказание или поощрение, исходящие от руководства), тогда, как в компаниях с «консультативным управлением» - использует средства внутренней мотивации (желания, интересы, цели работника).

Трудовая мотивация – это деятельность, имеющая целью активизировать трудовой коллектив и каждого работающего в организации и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, сформулированных в планах.[[6]](#footnote-6)

Основные принципы, лежащие в основе трудовой мотивации

Для понимания трудового поведения человека и построения обоснованной системы стимулирования персонала важно понимание тех психологических закономерностей и ключевых принципов, которые лежат в основе трудовой мотивации. К этим ключевым принципам относятся:

•  полимотивированность трудового поведения;

•  иерархическая организация мотивов;

•  принцип справедливости;

•  принцип подкрепления.[[7]](#footnote-7)

Усиление мотивирующего воздействия рабочей среды предполагает целенаправленную работу по следующим направлениям:

• Мотивация работников через организацию работ;

•  Система материального стимулирования;

•  Моральное стимулирование;

•  Мотивация через постановку целей;

•  Изменение рабочего графика;

•  Информирование работников.

# 3. Мотивация работников через организацию работ

Мотивирующие воздействия на работника оказывают не только традиционные средства стимулирования (денежные и моральные), но и характеристики выполняемой работы. Преимущественное влияние на трудовую мотивацию работников оказывают следующие характеристики выполняемой ими работы:

•  разнообразие навыков, необходимых для выполнения работы;

•  законченность выполняемых работником задач;

•  значимость, важность, ответственность заданий;

•  самостоятельность, предоставляемая исполнителю;

•  обратная связь.

**Принципы мотивирующей организации труда**

Знание связи между характеристиками выполняемой работы, трудовой мотивацией и трудовым поведением работников позволяет сформулировать несколько принципов, в соответствии с которыми может быть организована работа, для того, чтобы обеспечить высокий уровень трудовой мотивации и повышение рабочих показателей.

**Принцип 1. Объединение заданий.**

Это означает, что вместо того, чтобы разделять задание между несколькими работниками, вся работа (например, производство определенного продукта) может быть поручено одному работнику. Это обеспечивает большее разнообразие навыков и большую законченность (целостность) задания.

**Принцип 2. Законченность и целостность рабочих заданий.**

Это предполагает возможность исполнителя выполнить от начала до конца хотя бы часть своих рабочих заданий. Например, одной машинистке поручается печатать весь отчет, а не дают его по кускам разным машинисткам. Такая организация работы повышает степень ее ответственности, придает осмысленность и значимость выполняемой работе.

**Принцип 3. Установление отношений с потребителями.**

Такая организация работы, когда работник вступает в непосредственный контакт с потребителем результатов его труда, услуг, не только помогает обеспечить обратную связь, но требует от работника большего разнообразия профессиональных навыков, повышая степень его самостоятельности. Например, автомеханик кроме ремонта машины может и согласовывать условия ремонта с владельцами машин, закупать или заказывать необходимые детали или комплектующие.

**Принцип 4. Делегирование полномочий.**

Передача ответственности и контроля над работой от руководителей к подчиненным усиливает самостоятельность работников, повышает уровень их трудовой мотивации.

**Принцип 5. Установление обратной связи.**

Существует много типов обратной связи, которую могут получать работники, и работу следует организовать так, чтобы давать исполнителю как можно больше типов обратной связи. Чем большее число каналов обратной связи задействовано, тем более точное представление будут иметь работники о том, как они работают, и тем выше будет их мотивация к достижению требуемых рабочих показателей, к улучшению своей работы. [[8]](#footnote-8)

# 5. Принципы мотивации в практике менеджмента

•  **Обращайтесь со своими подчиненными как с личностями.** Большинство работников ценят возможность высказать свои идеи и выслушать мнение о них со стороны руководителя. Это повышает чувство включенности работников в выполняемую работу, повышает самоуважение работников и ощущение их собственной значимости.

•  **Будьте искренни, хваля подчиненных.** Неискренняя похвала сразу распознается и будет бесполезной, а искренняя - может стать мощным средством повышения уровня мотивации подчиненного. Правило здесь одно: будьте справедливы и искренни в похвале и признании своих подчиненных.

•  **Привлекайте подчиненных к активному участию в делах организации.** Хороший руководитель поощряет работников к участию в постановке целей и определению стандартов выполнения работы. Работники, которые принимают участие в постановке целей или разработке программ совершенствования работы, работают более напряженно, стремясь достичь успеха, потому что это те программы, которые они помогали разрабатывать.

•  **Сделайте работу интересной.** Многие работы являются однообразными и скучными, в результате чего работники утрачивают интерес к своей работе, хотя их могут устраивать условия работы, отношения с товарищами и сама организация. Поэтому следует выявлять неинтересные, монотонные работы и делать их по мере возможности более приемлемыми. Возможные подходы - расширение, обогащение труда и делегирование полномочий.

•  **Поощряйте сотрудничество и групповую работу.** В организациях, где поощряются дружеские отношения, работники с большей готовностью сотрудничают друг с другом. Это позволяет создать и укрепить командный дух и повысить эффективность работы подразделения и организации в целом.

•  **Давайте работникам возможность роста.** Проявляйте искреннюю заинтересованность в своих сотрудниках, их росте и прогрессе. Это может выражаться в том, что работнику будет поручена более сложная работа, работник может быть направлен на учебу в институт или на курсы повышения квалификации, можно делегировать работнику больше ответственности за выполнение определенной работы. Если работник растет профессионально, он обычно имеет более высокую мотивацию и больше удовлетворен своей работой.

•  **Устанавливайте реалистичные цели** для себя и для других - достаточно сложные, интересные и реальные.

•  **Давайте регулярную обратную связь** своим подчиненным о том, как они работают, о достигнутом прогрессе и о возникающих проблемах. Обратная связь повышает мотивацию работников к улучшениям в работе.

•  **Чаще общайтесь** со своими подчиненными, объясняя им, что делается и почему это должно быть сделано. Открытое общение позволяет усилить доверие и взаимопонимание между руководителем и подчиненными.

•  **Давайте своим подчиненным поддержку, когда она им необходима.** Это повышает уровень сотрудничества между работниками и руководством, усиливает мотивацию к выполнению рабочих задач.

•  **Убедитесь в том, что работники понимают, как их работа связана с удовлетворением их потребностей и достижением их личных целей.** Мотивация работников повышается, если они видят, как достижение целей подразделения и организации помогает им в достижении их собственных целей.

•  **Определите поощрения, значимые для каждого подчиненного.** Легче воздействовать на трудовую мотивацию подчиненных, если вы знаете, какие поощрения более привлекательны для работников.

•  **Свяжите поощрения с результатом.** Мотивация работников к достижению поставленных целей выше, если они предварительно проинформированы, что они должны делать, чтобы получить вознаграждение.

•  **Организации обычно получают то, что они поощряют.** Система стимулирования должна быть спроектирована так, чтобы инициировать, вызывать желательные виды поведения.

•  **Не следует поощрять всех работников одинаково.** Для того, чтобы подкрепление поведения было эффективным, поощрения должны основываться на результатах работы. Одинаковое поощрение всех работников будет стимулировать средних или плохих работников и игнорировать высокую производительность лучших работников.

•  **Отсутствие реакции тоже может оказывать влияние на мотивацию подчиненных.** Руководители влияют на своих подчиненных как тем, что они делают, так и тем, чего они не делают. Например, отсутствие похвалы по отношению к отличившемуся работнику может привести к тому, что в следующий раз он проявит меньше рвения для достижения высокого результата. [[9]](#footnote-9)

# 6. Мотивация и результативность организации

Важнейшей составляющей трудовой мотивации является степень удовлетворенности человека местом работы и выполняемой работой. Было бы естественно предположить, что повышение удовлетворенности работников своим трудом в организации неизбежно приведет к повышению их продуктивности. Хотя между удовлетворенностью трудом и рабочими показателями существуют довольно сложные отношения, многими исследованиями показано, что высокая удовлетворенность трудом действительно оказывает положительное влияние на работу персонала. Это связано с тем, что высокая удовлетворенность работников своим трудом в организации улучшает их отношение к работе и к организации, способствует росту уровня трудовой и исполнительской дисциплины и как результат - производительность работников повышается.

В то же время, нельзя утверждать, что более высокий уровень удовлетворенности автоматически ведет к более высоким рабочим результатам. Высокая удовлетворенность для некоторых категорий работников может сопровождаться низким уровнем производительности, то есть работник, очень довольный своим местом и своей работой, может работать с прохладцей, не напрягаясь.

Рассматривая связь между удовлетворенностью трудом в организации и рабочим поведением персонала, следует обратить внимание и на **негативные последствия неудовлетворенности трудом.** Это проявляется в том, что чем меньше работник удовлетворен местом работы и содержанием выполняемой работы, тем слабее его связи с компанией, в которой он работает. Это выражается не только в склонности к увольнению, но и в снижении уровня трудовой и исполнительской дисциплины, в повышении склонности к прогулам.

**Неудовлетворенность** выполняемой работой и получаемой оплатой может привести к серьезным последствиям для организации в долгосрочной перспективе. Если из организации начнут увольняться лучшие работники или персонал будет работать хуже, то ее эффективность и способность к оперативному реагированию на изменения внешней среды может сильно снизиться. Таким образом, удовлетворенность работников своей работой может самым непосредственным образом влиять на конкурентоспособность и выживание организации.

Неудовлетворенность работника разными сторонами работы может повлечь за собой ряд негативных последствий как для самого работника, так и для организации.

# Заключение

Опыт лидеров современного бизнеса показывает: они добиваются успеха, если признают людей главным источником развития организации. В то же время влияние на людей с целью решения производственных задач – не простое дело. Это обусловлено самой природой мотивации.

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации. Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации, на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их проведения, а следовательно, и деятельности. Это теории Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клелланда.

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и теория или модель Портера-Лоулера.

Мотивирующие воздействия на работника оказывают не только традиционные средства стимулирования (денежные и моральные), но и характеристики выполняемой работы. Настрой на работу, заинтересованность в конечных результатах, готовность работать с высокой отдачей - то есть те основные проявления рабочего поведения, в которых проявляется высокий уровень трудовой мотивации, - в значительной степени зависят от характеристик и содержания выполняемой работы.

Одним из главных мотивирующих факторов является хорошая организация труда. Преимущественное влияние на трудовую мотивацию работников оказывают следующие характеристики выполняемой ими работы:

•  разнообразие навыков, необходимых для выполнения работы;

•  законченность выполняемых работником задач;

•  значимость, важность, ответственность заданий;

•  самостоятельность, предоставляемая исполнителю;

•  обратная связь.

Стоит также учитывать, что только лишь материальное стимулирование не принесет ожидаемой отдачи от труда работников. Хорошее влияние в таком случае оказывает так называемы компенсационный пакет. Наряду с перечисленными способами мотивации большую роль играем моральная мотивация. Иногда просто достаточно выслушать человека.

Резюмируя: трудовая мотивация явление, казалось бы, каждодневное, обыденное, однако притягивает интерес как управленцев, так и исследователей. Это обусловлено сложностью и многогранностью объекта трудовой мотивации – человека, работника. Поэтому, на мой взгляд, постоянное развитие данной области организационного управления обеспечено, ибо пока есть человек – исследование его, его действий и поступков, - бесконечно.

# Список литературы

1. Бердичевская Н.Ф.Организационное поведение: текст лекций. Ульяновск: УлГТУ, 1998.
2. Васильев Г.А., Деева Е.М. Организационное поведение: Учебное пособие для студентов вузов. М.: Юнити-Дана, 2005.
3. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебное пособие для вузов. М.: Юнити, 1999.
4. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.:МГУ, 1995.
5. Косаренко Н.Н., Макаренков Н.Л. Управление персоналом организации. М.:НИБ. 2004.
6. Авчиренко Л.К. Управление персоналом организации – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001.
7. Балабанов И.Т. Основы организации и мотивации - М.: Финансы и статистика, 1999
8. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы СПб.: Издательство «Питер», 2000.
9. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации – М.: Аспект Пресс, 1999.
10. Удальцова М.В., Авчиренко Л.К. Социология и психология управления –ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999.
11. Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. М.: Финансы и статистика, 1998.
12. Макгрегор Д. Человеческий фактор производства.// Социологические исследования. – 1996. – № 5, стр. 117-128.
1. Бердичевская Н.Ф.Организационное поведение: текст лекций. Ульяновск: УлГТУ, 1998.– стр. 56. [↑](#footnote-ref-1)
2. Васильев Г.А., Деева Е.М. Организационное поведение: Учебное пособие для студентов вузов. М.: Юнити-Дана, 2005. – стр. 95 [↑](#footnote-ref-2)
3. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебное пособие для вузов. М.: Юнити, 1999. – стр. 87 [↑](#footnote-ref-3)
4. Васильев Г.А., Деева Е.М. Организационное поведение:Учебное пособие для студентов вузов. М.: Юнити-Дана, 2005. – стр. 91 [↑](#footnote-ref-4)
5. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.:МГУ, 1995. – стр. 71. [↑](#footnote-ref-5)
6. Косаренко Н.Н., Макаренков Н.Л. Управление персоналом организации. М.:НИБ. 2004. – стр.132 [↑](#footnote-ref-6)
7. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии.2003. гл. 6 [↑](#footnote-ref-7)
8. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии.2003. гл.6. [↑](#footnote-ref-8)
9. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии.2003. гл.6. [↑](#footnote-ref-9)