**Содержание:**

Введение

Глава 1. Общая характеристика мотивации как функции менеджмента

1.1. Что такое мотивация

1.2. Структура и факторы мотивационного процесса

Глава 2. Использования идей содержательных теории мотивации в практики управления

2.1. Теория иерархии потребности Маслоу

2.2. Изыскание дополнительных возможностей мотивации работников в организации, используя теорию К. Альдерфера

2.3. Влияние на поведение персонала приоритетных возможностей согласно теории МакКлелланда

2.4. Мотивирующие и демотивирующие факторы, оказывающие влияние на поведение человека по теории Ф. Герцберга

Глава 3. Процессуальные теории мотивации

3.1. Теория ожидания

3.2. Теория справедливости

3.3. Модель Портера – Лоулера

Глава 4. Использование мотивации в практике менеджмента

Заключение

Список используемой литературы

**Введение**

Данная тема курсовой работы на современном этапе приобретает всё большую актуальность. Готовность и желание человека выполнять свою работу являются одними из ключевых факторов успеха функционирования организации.

Цель курсовой работы – раскрыть процесс мотивации трудовой деятельности в менеджменте.

Задачи работы:

- рассмотреть структуру и факторы мотивационного процесса;

- изучить идеи содержательных теорий мотивации в практики управления;

- показать использование мотивации в практике менеджмента.

Человек не машина, его нельзя «включить», когда требуется его работа, и «выключить», когда необходимость в его труде отпадает. Даже если человек должен выполнять рутинную работу, очень простую по содержанию и легко поддающуюся контролю и учету, работу, не требующую творческого подхода и высокой квалификации, даже и в этом случае механическое принуждение к труду не может дать высокого положительного результата. Рабовладельческая система ведения хозяйства и коммунистическая лагерная система наглядно доказали, что вопреки воле и желанию человека от него нельзя добиться многого.

Имея определенное расположение, имея желания и настроение, исходя из определенной системы ценностей, следуя определенным нормам и правилам поведения, человек каждую конкретную работу персонифицирует, а следовательно, «очеловечивает» ее, придавая ей в определенной степени уникальный характер. Однако из этого никак не следует, что им невозможно эффективно управлять. Напротив, если хорошо знать и понимать, что движет человеком, что побуждает его к действиям и к чему он стремится, выполняя определенную работу, можно, в отличие от принуждения, требующего постоянного воздействия и контроля, таким образом построить управление человеком, что он сам будет стремиться выполнять свою работу наилучшим образом и наиболее результативно с точки зрения решения стоящих перед орга­низацией задач.

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.

**Глава 1. Общая характеристика мотивации как функции менеджмента**

**1.1. Что такое мотивация**

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же неосознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия, в свою очередь, также могут влиять на его реакцию на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

Принимая во внимание сказанное, можно попытаться дать более детализированное определение мотивации. Мотивация — это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотиваций на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Для того чтобы всесторонне раскрыть понятие мотивации, необходимо рассмотреть три аспекта этого явления:

• что в деятельности человека находится в зависимости от мотивационного воздействия;

• каково соотношение внутренних и внешних сил;

• как мотивация соотносится с результатами деятельности человека.

Прежде чем приступить к рассмотрению этих вопросов, остановимся на уяснении смысла основных понятий, которые будут использованы в дальнейшем.

Потребности — 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.

Мотив — это то, что вызывает определенные действия человека. 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 и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие.

Мотивирование — это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.

В зависимости от того, что преследует мотивирование, какие задачи оно решает, можно выделить два основных типа мотивирования. Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату.

Второй тип мотивирования своей основной задачей имеет формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действий человека, и наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком. Первый и второй типы мотивирования не следует противопоставлять, так как в современной практике управления прогрессивно управляемые организации стремятся сочетать оба эти типа мотивирования.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательна на отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю.

Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла. Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Роль данного процесса стимулирования исключительно велика. Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избегать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и неоднозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование — это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Если посмотреть, на что в деятельности человека оказывает воздействие мотивация, то выяснится, что это следующие характеристики деятельности:

• усилие;

• старание;

• настойчивость;

• добросовестность;

• направленность.

Одним из мало разработанных аспектов теории мотивации является вопрос о соотношении «внутренней мотивации» и «внешней мотивации». Суть проблемы состоит в том, что деятельность человека находится под воздействием как мотивов, которые возникают при замкнутом взаимодействии человека и задачи, так и мотивов, возникающих при открытом взаимодействии человека и задачи, когда субъект внешней среды вызывает мотивы, побуждающие человека к решению задачи.

В первом случае мотивацию условно можно назвать «внутренней», так как мотивы порождает сам человек, сталкиваясь с задачей. Они как бы возникают внутри человека. Примером такого рода мотивации могут быть стремление к достижению, стремление к завершению работы, стремление к познанию, желание побороться, страх и т.п.

Во втором случае мотивы деятельности по решению задачи вызываются воздействием субъекта извне. Поэтому условно мотивацию можно назвать «внешней». Такого рода мотивацией являются процессы мотивирования. Например, оплата за работу, распоряжения, правила поведения и т.п.

Очевидно, что мотивация оказывает большое влияние на выполнение человеком своей работы, своих производственных обязанностей. Однако между мотивацией и конечным результатом деятельности нет однозначной зависимости. Может быть так, что человек, очень высоко смотивированный на выполнение своей работы, дает результаты худшие, чем человек менее мотивированный, либо даже слабо мотивированный. Отсутствие однозначной связи между мотивацией и конечным результатом деятельности обусловлено тем, что на результаты труда оказывает влияние множество других факторов, таких, например, как квалификация и способности работника, правильное понимание им выполняемой задачи, влияние на процесс работы со стороны окружения, удачливость и т.п.

Разрыв между мотивацией и результатами труда порождает серьезную управленческую проблему: как оценивать результаты работы отдельного работника и как его вознаграждать? Если вознаграждать только по результатам труда, то тогда можно демотивировать работника, получившего низкий результат, но старавшегося и затрачивавшего большие усилия. С другой стороны, если вознаграждать работника в зависимости от мотивации, без учета реальных результатов его труда, то можно вызвать ухудшение результатов работы менее мотивированных, но производительных работников. По-видимому, решение данной проблемы носит ситуационный характер. И менеджеры должны знать и помнить о том, что в руководимом ими коллективе данная проблема может возникать и ее решение не является столь очевидным и легким.

**1.2. Структура и факторы мотивационного процесса**

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна задругой стадий. Естественно, такое рассмотрение процесса носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации. Однако для уяснения того, как разворачивается процесс мотивации, какова его логика и составные части, может быть приемлема и полезна нижеприводимая модель.

Первая стадия — возникновение потребностей. 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. Потребности могут быть самыми различными. Условно их можно разбить на три группы:

• физиологические;

• психологические;

• социальные.

Вторая стадия — поиск путей устранения потребности. Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

Третья стадия — определение целей (направления) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырех моментов:

• что я должен получить, чтобы устранить потребность;

• что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;

• в какой мере я могу добиться того, чего желаю;

• насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

Четвертая стадия — осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в конечном счете должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия — 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 то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

Шестая стадия — устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает 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.

Знание логики процесса мотивации не дает существенных преимуществ в управлении этим процессом. Можно указать на несколько факторов, которые усложняют и делают неясным процесс практического развертывания мотивации. Важным фактором является неочевидность мотивов. Можно предполагать, догадываться по поводу того, какие мотивы действуют, но в явном виде их «вычленить» невозможно. Требуются длительные и скрупулезные наблюдения для того, чтобы попытаться с достаточной степенью достоверности сказать о том, какие мотивы являются ведущими, движущими в мотивационном процессе человека.

Следующим важным фактором является изменчивость мотивационного процесса. Характер мотивационного процесса зависит от того, какие потребности инициируют его. Однако сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противореча друг другу либо же, наоборот, усиливая действия отдельных потребностей. При этом составляющие этого взаимодействия могут меняться во времени, изменяя направленность и характер действия мотивов. Поэтому даже при самом глубоком знании мотивационной структуры человека, мотивов его действия могут возникать непредвиденные изменения в поведении человека и непредвиденная реакция с его стороны на мотивирующие воздействия.

Еще одним фактором, делающим мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным и не на сто процентов предсказуемым, является различие мотивационных структур отдельных людей, разная степень влияния одинаковых мотивов на различных людей, различная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других же оно может быть относительно слабым. В этом случае данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей. Возможна и другая ситуация: два человека имеют одинаково сильный мотив на достижение результата. Но у одного этот мотив доминирует над всеми другими, и он будет добиваться результата любыми способами. У другого же этот мотив соизмерим по силе действия с мотивом на соучастие в совместных действиях. В этом случае данный человек будет вести себя по-другому.

Как видно, процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существует достаточно большое количество различных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению.

**Глава 2. Использования идей содержательных теории мотивации в практики управления**

Теории содержания мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. В значительной мере фокус этих теорий сконцентрирован на анализе потребностей и их влиянии на мотивацию. Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. В данных теориях делается попытка дать ответ на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к деятельности. Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются:

(1) теория иерархии потребностей, разработанная Маслоу; (2) теория ЕКС, разработанная Алвдерфером; (3) теория приобретенных потребностей МакКлелланда и (4) теория двух факторов Герцберга.

**2.1. Теория иерархии потребности Маслоу**

Имя Абрахама Маслоу как одного из известнейших представителей бихевиористского направления в ряду учений об управлении. Широко известная и широко признаваемая концепция иерархии потребностей, разработанная Маслоу, включает в себя следующие основные идеи и предпосылки.

• Люди постоянно ощущают какие-то потребности.

• Люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы.

• Группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу.

• Потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям. Удовлетворенные потребности не мотивируют людей.

• Если одна потребность удовлетворяется, то на ее место выходит другая неудовлетворенная потребность.

• Обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.

• Потребности, находящиеся ближе к основанию «пирамиды», требуют первостепенного удовлетворения.

• Потребности более высокого уровня начинают активно действовать на человека после того, как в общем удовлетворены потребности более низкого уровня.

• Потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели потребности нижнего уровня.

В соответствии с теорией Маслоу существует пять групп потребностей.

Физиологические потребности. К данной группе потребностей относятся потребности в пище, воде, воздухе, убежище и т.п., т.е. те потребности, которые человек должен удовлетворять, чтобы выживать, чтобы поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии. Данные потребности в значительной мере связаны с поддержанием физиологических процессов и порождены физиологией человека.

Потребности безопасности. Потребности этой группы связаны со стремлением и желанием людей находиться в стабильном и безопасном состоянии, защищающем от страха, боли, болезней и других страданий, которые может принести жизнь человеку.

Потребности принадлежности и причастности. Человек стремится к участию в совместных действиях, он хочет дружбы, любви, быть членом каких-то объединений людей, участвовать в общественных мероприятиях и т.п. Все эти стремления составляют группу потребностей принадлежности и причастности. Если для человека данная потребность является ведущей, он смотрит на свою работу, во-первых, как на принадлежность к коллективу и, во-вторых, как на возможность установить хорошие и дружеские отношения со своими коллегами.

Потребности признания и самоутверждения. Данная группа потреб­ностей отражает желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также желание людей, чтобы окружающие признавали их таковыми и уважали их за это. Люди с сильно влияющей на них данной потребностью стремятся к лидерскому положению либо к положению признанного авторитета при решении задач.

Потребности самовыражения. Данная группа объединяет потребности, выражающиеся в стремлений человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков. Данные потребности в гораздо большей степени, чем потребности других групп, носят индивидуальный характер. Это потребности человека в творчестве в широком смысле этого слова.

Теория иерархического построения потребностей Маслоу не дает ответа на вопрос, какова природа тех или иных потребностей. Основная задача этой теории, похоже, состоит в стремлении показать, как те или иные потребности могут воздействовать на мотивацию человека к деятельности и как, зная об определенной динамике действия потребностей на мотивацию человека, воздействовать на человека, предоставляя ему возможности удовлетворять свои потребности определенным образом.

Концепция Маслоу оказала большое влияние на развитие теории и практики современного управления. Однако жизнь показала, что в концепции есть ряд очень уязвимых моментов.

Во-первых, потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, возраст, пол и т.д.).

Во-вторых, не обязательно наблюдается жесткое следование одной группы потребностей за другой, как это представлено в «пирамиде» Маслоу.

В-третьих, удовлетворение верхней группы потребностей не обязательно приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию. Маслоу считал, что исключением из этого правила является потребность самовыражения, которая может не ослабевать, а даже усиливать свое действие на мотивацию по мере ее удовлетворения. Практика показывает, что и потребность признания и самовыражения также может оказывать усиливающее воздействие на мотивацию в процессе ее удовлетворения (см. рис.).

Пирамида Маслоу

**2.2. Изыскание дополнительных возможностей мотивации работников в организации, используя теорию К. Альдерфера**

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

• потребности существования;

• потребности связи;

• потребности роста.

Группы потребностей данной теории достаточно наглядно соотносятся с группами потребностей теории Маслоу.

Потребности существования как бы включают в себя две группы потребностей пирамиды Маслоу: потребности безопасности, за исключением групповой безопасности, и физиологические потребности. Группа потребностей связи наглядно корреспондирует с группой потребностей принадлежности и причастности. Потребность связи, по Альдерферу, отражает социальную природу человека, стремление человека быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. Поэтому к данной группе можно отнести также часть потребностей признания и самоутверждения из пирамиды Маслоу, которые связаны со стремлением человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также ту часть потребностей безопасности пирамиды Маслоу, которые связаны с групповой безопасностью. Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу и включают в себя также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию и т.п. (см. рис.).

Эти три группы потребностей, так же как и в теории Маслоу, расположены иерархически. Однако между теориями Маслоу и Альдерфера есть одно принципиальное различие, состоящее в том, что, по Маслоу, происходит движение от потребности к потребности только снизу вверх. Удовлетворил потребность нижнего уровня, перешел к следующей и т.д. Альдерфер же считает, что движение идет в обе стороны. Наверх, если удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом Альдерфер считает, что в случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Например, если человек никак не смог удовлетворить потребности роста, у него опять «включаются» потребности связи, и это вызывает процесс регрессии с верхнего уровня потребностей на нижний. В соответствии с теорией Альдерфера иерархия потребностей отражает восхождение

Соотношение иерархии потребностей теории Маслоу и теории Альдерфера

от более конкретных потребностей к менее конкретным. Он считает, что каждый раз, когда потребность не удовлетворяется, происходит переключение на более конкретную потребность. И этот процесс определяет наличие обратного хода сверху вниз.

Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называет процессом удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз — процессом фрустрации, т.е. поражения в стремлении удовлетворить потребность.

Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности в мотивировании людей в организации.

Теория Альдерфера, являясь относительно молодой, имеет достаточно небольшое количество эмпирических подтверждений ее правильности. Однако, тем не менее знание этой теории является полезным для практики управления, так как она открывает для менеджеров перспективы поиска эффективных форм мотивирования, соотносящихся с более низким уровнем потребностей, если нет возможности создать условия для удовлетворения потребностей более высокого уровня.

**2.3. Влияние на поведение персонала приоритетных возможностей согласно теории МакКлелланда**

Широко распространенной концепцией потребностей, опред­ляющих мотивацию человека к деятельности, является концепция МакКлелланда, связанная с изучением и описанием влияния потребностей достижения, соучастия и властвования. В соответствии с идеями МакКлелланда эти потребности, если они достаточно сильно присутствуют у человека, оказывают заметное воздействие на поведение человека, заставляя его предпринимать усилия и осуществлять действия, которые должны привести к удовлетворению этих потребностей. При этом МакКлелланд рассматривает эти потребности как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения.

Потребность достижения проявляется в стремлении человека достигать стоящие перед ним цели более эффективно, чем он это делал ранее. Люди с высоким уровнем потребности достижения предпочитают самостоятельно ставить свои цели. При этом они обычно выбирают умеренно сложные цели и задачи, исходя из того, чего они могут достичь и что они могут сделать. Люди с выраженной потребностью достижения склонны делать умеренно рискованные решения и ожидают немедленной обратной связи от осуществленных ими действий и принятых решений. Им нравится принимать решения и отвечать за решение задачи, они одержимы теми задачами, которые решают, и легко берут на себя персональную ответственность.

Исходя из вышеперечисленных характеристик, можно сказать, что члены организации, имеющие высокую потребность достижения, готовы браться за работу, несущую в себе элементы вызова, что позволяет им самостоятельно ставить цели. Однако при этом им очень трудно заниматься той работой, у которой нет ясного и ощутимого результата, наступающего достаточно быстро. Они могут с энтузиазмом и все время заниматься решением задачи, но при этом им постоянно нужно получать результат. Важно отметить, что качество результата, а также качество их работы не обязательно являются наивысшими. Люди с данной потребностью много и охотно работают, но не очень любят делиться работой с другими. Совместно полученный результат их устраивает гораздо меньше, чем, если бы они сами этот результат получили в одиночку.

МакКлелланд на основе проведенных исследований пришел к выводу, что данная потребность может быть отнесена не только к характеристике отдельных людей, но и к характеристике отдельных обществ. Те общества, где высока потребность достижения, обычно имеют хорошо развивающуюся экономику. И наоборот, в обществах, характеризуемых низкой потребностью достижения, экономика развивается низкими темпами либо совсем не развивается.

Считается, что наличие у работников высокой потребности достижения оказывает влияние на их активность и результативность. Поэтому полезно оценивать уровень потребности достижения у членов организации при их продвижении по службе, а также у претендентов на вхождение в организацию. Оценка уровня потребности достижения может быть использована также и для приведения характера и содержания работы в соответствие с потребностями достижения работников.

В целях регулирования уровня данной потребности важно проводить обучение членов организации и соответствующим образом организовывать работу. В частности, желательно включать в работу наличие регулярной обратной связи, разбирать примеры успешного достижения целей. Также в связи с тем, что люди с высокой потребностью достижения имеют повышенную самооценку и соответственно не склонны ставить трудные цели, нужно пытаться корректировать их самооценку.

Стремление к достижению делает людей успешными в решении стоящих перед ними задач. Успешный предприниматель должен иметь высокий уровень потребности достижения. Однако зачастую именно люди с высокой потребностью достижения не достигают высших уровней в управленческой иерархии, так как на верхних управленческих уровнях требуется принимать более рискованные решения и ставить более высокие цели, чем на это готовы пойти люди с высоким уровнем потребности достижения. Поэтому вполне однозначно можно сказать, что для людей, занимающихся предпринимательской деятельностью индивидуального типа, желательно иметь высокую потребность достижения. Если же человек работает в большой организации, высокая потребность достижения может создавать много проблем и ему, и окружающим его сослуживцам.

Потребность соучастия проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Люди с высокой потребностью соучастия стараются устанавливать поддерживать хорошие отношения, стремятся получить одобрение и поддержку со стороны окружающих, обеспокоены тем, как о них думают другие. Для них очень важным является тот факт, что они нужны кому-то, что их друзья и коллеги не безразличны к ним и их действиям.

Индивиды с высокой потребностью соучастия предпочитают занимать в организации такие позиции и выполнять такую работу, которые позволяют им находиться в активном взаимодействии с людьми, как со своими коллегами, так и с клиентами. Для успешной организации работы таких членов коллектива необходимо создавать условия, позволяющие им регулярно получать информацию о реакции окружающих на их действия, а также предоставляющие им возможность активного взаимодействия с достаточно широким кругом людей. Руководство организации должно регулярно оценивать уровень данной потребности у подчиненных им сотрудников, чтобы правильно и своевременно вносить корректировки в организацию их работы с учетом возможного изменения у отдельных сотрудников уровня потребности соучастия. Естественно, анализ уровня потребности соучастия должен оцениваться и при приеме человека в организацию.

Потребность властвовать является третьей крупной потребностью, влияние на поведение человека которой было изучено и описано МакКлелландом. Данная потребность так же, как и две предыдущие, является приобретенной, развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении. Основной направленностью данной потребности является стремление контролировать действия людей, оказывать влияние на их поведение, брать на себя ответственность за действия и поведение других людей. Потребность властвования имеет два полюса: стремление иметь как можно больше власти, контролировать все и всех и, в противоположность этому, стремление полностью отказываться от каких-либо притязаний на власть, желание полностью избегать таких ситуаций и действий, кото­рые связаны с необходимостью выполнять властные функции.

МакКлелланд считает, что из трех рассматриваемых в его концепции потребностей (достижение, соучастие и властвование) для успеха менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властвования второго типа. Поэтому исключительно важно, чтобы работа руководителя, с одной стороны, давала возможность менеджерам удовлетворять эту потребность, а с другой — способствовала развитию этой потребности.

Потребности достижения, соучастия и властвования в концепции МакКлелланда не исключают друг друга и не расположены иерархически, как это было представлено в концепциях Маслоу и Альдерфера. Более того, проявление влияния этих потребностей на поведение человека сильно зависит от их взаимовлияния.

С точки зрения выполнения менеджером своей работы может приводить к негативному влиянию на ее результат комбинация сильной потребности достижения и сильной потребности властвования, так как первая потребность все время будет ориентировать властвование на достижение личных интересов менеджера. По-видимому, нельзя делать однозначно жестких выводов о том, в каком направлении воздействуют друг на друга три рассматриваемых потребности. Однако совершенно очевидно, что необходимо принимать во внимание их взаимовлияние при анализе мотивации человека, при анализе поведения и выработке методов управления человеком.

**2.4. Мотивирующие и демотивирующие факторы, оказывающие влияние на поведение человека по теории Ф. Герцберга**

Обычно считается, что удовлетворенность человека своими действиями, своим состоянием, окружением и неудовлетворенность всем этим являются двумя полюсами, противоположностями, между которыми может находиться состояние и настроение человека. В зависимости оттого, как осуществляется воздействие, мотивирование человека, его настроение может переходить из одного состояния в другое, человек может становиться то более удовлетворенным, то более неудовлетворенные но, оказывается, не все выглядит так однозначно.

На стыке 1950—60-х гг. Фредерик Герцберг совместно с рядом его коллег провел исследование, касающееся выяснения того, какие факторы, оказывающие мотивирующее и демотивирующее воздействие на поведение человека, вызывают его удовлетворенность или же неудовлетворенность. Вывод, который он сделал на основе этих исследований, оказался исключительно оригинальным. Герцберг заключил, что процесс обретения удовлетворенности и процесс нарастания неудовлетворенности с точки зрения обусловливающих их факторов являются двумя различными процессами. То есть факторы, которые вызывали рост неудовлетворенности, при их устранении необязательно приводили к увеличению удовлетворенности. И наоборот, из того, что какой-либо фактор способствовал росту удовлетворенности, никак не следовало, что при ослаблении влияния этого фактора будет расти неудовлетворенность (см. рис.).

Удовлетворённость Отсутствие удовлетворенности

Отсутствие неудовлетворенности Неудовлетворённость

Независимые процессы удовлетворенности и неудовлетворенности

Процесс «удовлетворенность — отсутствие удовлетворенности» в основном находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы, т.е. под влиянием внутренних по отношению к работе факторов. Данные факторы оказывают сильное мотивирующее воздействие на поведение человека, которое может привести к хорошему выполнению работы. Если эти факторы не присутствуют, то их отсутствие не вызывает сильной неудовлетворенности. Герцберг называл эти факторы «удовлетворителями». Это название не получило широкого хождения. Обычно эти факторы называются мотивирующими.

Мотивирующие факторы рассматриваются как самостоятельная группа потребностей, обобщенно, которую можно назвать группой потребностей в росте. К этой группе относятся такие потребности или факторы, как достижение, признание, ответственность, продвижение, работа сама по себе, возможность роста. Если данные потребности удовлетворяются, то и человек испытывает удовлетворение. А так как они могут приводить к удовлетворению, то они играют мотивирующую роль.

Процесс «неудовлетворенность — отсутствие неудовлетворенности» определяется влиянием факторов, в основном связанных с окружением, в котором осуществляется работа. Это внешние факторы. Их определенное состояние вызывает у работников чувство неудовлетворенности. В то же время «благоприятное» состояние факторов этой группы не обязательно вызывает состояние удовлетворенности. То есть данные факторы не играют мотивирующей роли, они как бы связаны с устранением «боли», «страдания». В литературе по управлению обычно их называют «факторами здоровья», как бы подчеркивая этим, что данные факторы создают нормальные, здоровые условия труда.

«Факторы здоровья» могут быть рассмотрены как группа потребностей человека в устранении трудностей, желаний и проблем. Эти факторы помогают человеку устранить «боль», которую он переживает в их отсутствие. Но они не являются мотивирующими, так как обеспечивают нормальные условия и фактически не приводят к удовлетворенности. К «факторам здоровья» относятся заработная плата, безопасность на рабочем месте, условия на рабочем месте (шум, освещенность, комфорт и т.п.), статус, правила, распорядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношения с коллегами и подчиненными. Одним из самых парадоксальных выводов, который был сделан Герцбергом из анализа «факторов здоровья», явился вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором.

На основе разработанной им концепции двух групп факторов Герцберг сделал вывод о том, что при наличии у работников чувства неудовлетворенности менеджер должен обращать первостепенное внимание на те факторы, которые вызывают неудовлетворенность, и делать все для того, чтобы устранить эту неудовлетворенность. После того как достигнуто состояние отсутствия неудовлетворенности, пытаться мотивировать работников с помощью «факторов здоровья» — практически бесполезное дело. Поэтому после этого менеджер должен сконцентрировать внимание на приведении в действие мотивирующих факторов и пытаться добиваться высоких результатов труда через механизм достижения работниками состояния удовлетворенности.

**Глава 3. Процессуальные теории мотивации**

Очевидно, что поведение человека зависит от того, какие потребности заставляют его действовать, к чему он стремится, что хочет получить и какие у него для этого есть возможности. Однако даже если предположить, что все это хорошо известно (хотя это явно утопическое предположение), все равно нет гарантии того, что удастся совершенно точно понять мотивацию человека. И, очевидно, это тем более трудно сделать в ситуации, когда всего узнать о потребностях и устремлениях человека невозможно. Тем не менее, из этого никак не следует, что мотивационный процесс не может быть осознан и управляем. 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 мотивации. Самая общая концепция мотивации сводится к следующим положениям. Человек, осознав задачи и возможное вознаграждение за их решение, соотносит эту информацию со своими потребностями, мотивационной структурой и возможностями, настраивает себя на определенное поведение, вырабатывает определенное расположение и осуществляет действия, приводящие к конкретному результату, характеризующемуся определенными качественными и количественными характеристиками.

**3.1. Теория ожидания**

Теория ожиданий пытается сосредоточить внимание на том, почему люди выбирают определенную линию поведения, и объяснить такой выбор. Эта теория ассоциируется с работами Виктора Врума.

Теория ожиданий основывается на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен в большой вероятности удовлетворения за этот счет своих потребностей или достижения цели.

Согласно теории, для определения мотивации важно учесть три практически важных фактора:

1) ожидания работника в отношении «затрат труда — результатов». Это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами;

2) ожидания в отношении «результатов — вознаграждений». Это ожидание определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов;

3) валентность — степень удовлетворенности вознаграждением. Это ценность вознаграждения в глазах конкретного работника.

Получаемые результаты, вознаграждения носят вероятностный характер и варьируют от 0 до 1. Это же касается валентности.

Мотивация « Ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты х Ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение х Ожидаемая ценность вознаграждения (валентность).

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

Следует иметь в виду, что люди имеют различные потребности и конкретное вознаграждение оценивают по-разному. Поэтому менеджер должен сопоставлять предполагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и приводить их в соответствие. Следует установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением.

**3.2. Теория справедливости**

В рамках теории справедливости предполагается, что люди субъективно оценивают и сравнивают свое вознаграждение с тем, что получили другие сотрудники за аналогичную работу. Несправедливое, по их оценкам, вознаграждение приводит к психологическому напряжению. В целом, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затраченные усилия.

Поскольку восприятие и оценка справедливости носят относительный, а не абсолютный характер, то на практике менеджер должен объяснять, почему существует разница в вознаграждениях.

Некоторые организации держат сумму выплат в тайне. Но это проблему не решает, ибо люди начинают подозревать несправедливость даже там, где ее нет на самом деле.

**3.3. Модель Портера – Лоулера**

Модель Портера — Лоулера является комплексной процессуальной теорией мотивации, включающей элементы теории ожиданий и теории справедливости.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер исследовали, от чего зависит достигнутый сотрудниками результат. В их модели фигурируют следующие переменные, между которыми отслеживается взаимосвязь:

• затраченные работником усилия;

• ценность вознаграждения;

• оценка вероятности связи «усилия—вознаграждения»;

• способности и характер работника;

• полученные результаты работы;

• вознаграждение, воспринимаемое как справедливость;

• степень удовлетворения.

Приведем здесь вывод, который делают Л. Портер и Э. Лоулер: результативный труд ведет к удовлетворению. Этот вывод противоположен концепции «человеческих отношений», согласно которой удовлетворенность ведет к высоким результатам. Портер и Лоулер утверждают, что чувство выполненной работы (результат) ведет к удовлетворению.

Различные теории мотивации содействуют значительному усовершенствованию конкретных управленческих подходов.

В последнее время находит воплощение концепция партисипативного управления. Это система взглядов и практического опыта на заинтересованность работника не только непосредственно в своей работе, но ив том, как его работа сказывается на деятельности всей организации.

Направления партисипативного управления таковы:

• Работники получают право самостоятельно решать, каким способом лучше всего выполнить свою работу.

• Работникам предоставляется возможность широкого участия в рационализаторской деятельности.

•Работники привлекаются к принятию решения по поводу выполняемой ими работы.

• Работникам предоставляется право формировать рабочие группы по собственному усмотрению.

• Работникам дается право контроля за количеством и качеством труда.

Партисипативное управление можно использовать в следующих случаях:

1) когда возрастает зрелость работников, что делает целесообразным прибегать к децентрализации ответственности при принятии решений;

2) для того, чтобы обеспечить лучшее понимание решений, повысить их действенность и реализацию;

3) при создании механизма профессионального роста работников и руководителей низшего звена;

4) чтобы повысить активность предложений по «нововведениям».

**Глава 4. Использование мотивации в практике менеджмента**

Говоря о мотивации, нужно констатировать, что нет какого-то одного «лучшего» ее способа. У людей множество разнообразных потребностей и целей. Люди по-разному ведут себя, стремясь достичь своих целей. То, что приемлемо для одного человека, может абсолютно не подойти для другого. Это лишний раз подтверждает, что на практике осуществлять эту важнейшую управленческую функцию очень непросто. Труд менеджера в рамках этой функции осуществляется в таких направлениях:

• работа по совершенствованию материального вознаграждения сотрудников (материальное стимулирование);

• разработка и осуществление систем и мер моральных стимулов к труду;

• создание условий привлекательности, интересное труда, эстетичности трудового места и трудовых операций:

• гарантирование занятости, деловой карьеры, возможностей повышения квалификации и т.д. Менеджер, помимо этого, должен оценить степень трудового участия каждого сотрудника или группы.

Есть несколько способов вознаградить людей за труд:

1. Материальное вознаграждение за более интенсивный труд и лучшее его качество вне зависимости от стажа работника в различной форме.

2. Разовое денежное вознаграждение за выполнение научных и инженерных работ при их внедрении в производство (премии).

3. Повышение в должности, звании, которые в наибольшей степени соответствуют возможностям работника.

4. Поощрение свободным временем или предоставление возможности работнику самостоятельно планировать свой рабочий день, ведущее к росту производительности.

5. Общественное и личное признание заслуг работника посредством наград, благодарностей, грамот, прессы, радио, телевидения, похвалы в соответствующей форме, доверие, предоставление преимуществ и привилегий за лучшую работу.

«Весь «набор» данных стимулов к труду должен быть гласным, известным всем сотрудникам и действительно заслуженным.

Важно разобраться в вопросе, кого и чем можно поощрять, как это делать. Однако в любом коллективе можно увидеть не только тех, кто постоянно стремится к лучшим результатам в труде. В этой связи возникает вопрос о наказании работников, допустивших промахи в работе, злоупотребления, хищения, подлоги, нанесшие материальный и моральный урон фирме.

Говоря о таком способе вознаграждения, как деньги, нет необходимости убеждать, насколько это важно, В бизнесе деньги — символ успеха. Формы денежного поощрения могут быть различны: повышение заработной платы, премии, участие в прибыли фирмы.

Организации заработной платы на предприятии придается огромное значение. Организация заработной платы осуществляется с помощью нормативов, тарифной системы, форм и систем заработной платы и т.д.

Тарифная система – совокупность нормативов, определяющих дифференциацию оплаты труда в зависимости от сложности и условий труда, форм заработной платы и специфики отрасли.

Формы и системы заработной платы — порядок ее начисления в зависимости от организационных условий производства, и результатов труда.

Существует две формы заработной платы: сдельная, при которой заработная плата начисляется за каждую единицу продукции или выполнения объема работ, и повременная, при которой заработная плата начисляется по тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время.

Систем оплаты труда существует очень много, особенно это касается сдельной формы заработной платы. Назовем две:

1. Сдельно-регрессивная система, или «система дележа премий». При этой системе заработки растут медленнее, чем выработка.

2. Система нормирования дневной выработки. Выплачиваются различные ставки в зависимости от уровня выработки.

В случае успешной работы предприятия и экономии на заработную плату образуется премиальный фонд. 25 % этой экономии идет в резервный фонд, а остальное распределяется между работниками.

Разновидностью этой системы является так называемая «формула общего коэффициента», основанная на доле расходов на рабочую силу в объеме реализованной продукции. Обычно это соотношение относительно стабильно на предприятиях. При помощи этого коэффициента находят допустимые расходы на заработную плату. Если фактические затраты на заработную плату меньше, то полученную экономию выплачивают в виде премий.

Широко применяются формы коллективного премирования. В настоящее время они рассматриваются как лучшие. Их также очень много, но их можно свести к трем основным разновидностям:

1. Система участия в распределении прибылей (заранее определяется доля прибыли, идущая на премии).

2. Система участия в результатах работы предприятия.

3. Дивидендная система (участие в прибыли).

Еще один способ вознаграждения — признание. Как ни сильны материальные стимулы, моральные могут быть еще сильнее. Особенно большое удовольствие доставляет человеку общественное признание, когда его работу отмечают в присутствии остальных членов коллектива. Это также повышение в должности, звании.

Следующий способ — свобода. Для некоторых людей постоянный контроль и опека — только помеха в работе. Если такой человек справляется с работой, ему можно предоставить больше свободы, например разрешить часть работы делать дома?

В этом аспекте большой интерес для работников представляют внедряемые на предприятиях различные новые типы расписаний работы (гибкий график). Например, скользящий график, при котором разрешается менять время начала и окончания работы, но при этом необходимо работать полный рабочий день. Переменный день — это график, при котором разрешается менять продолжительность рабочего дня (например, работать один день 10 часов, а другой — 6 часов, но так, чтобы в итоге к концу недели полу­чилось всего 40 часов или за месяц 160 часов). Гибкое размещение позволяет менять не только часы, но и расположение работы — можно работать дома, в филиалах и т.п.

Конечно, не всякие виды и организация труда позволяют использовать гибкое расписание времени, но эта форма мотивации нашла широкое применение в практике зарубежных и отечественных предприятий. По некоторым данным, сегодня телеработой (работа дома за компьютером) занято около 15% рабочей силы.

Еще один способ вознаграждения — перспектива. Многие фирмы теряют своих лучших работников, потому что не дают им возможности «расти». Если руководитель хочет удержать таких людей, он должен открывать перед ними перспективу профессионального роста. Это не значит, что всех хороших работников нужно постоянно передвигать на более высокие должности. Можно вознаградить иначе, например, поручив новую, более сложную и ответственную работу с соответствующей оплатой.

Заключая этот вопрос, следует сказать об острой проблеме сегодняшнего дня — улучшении условий труда.

На этапе перехода к рынку значимость условий труда как одной из важнейших потребностей человека возрастает. Новый уровень социальной зрелости индивида отрицает неблагоприятные условия трудовой среды. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, по­буждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием производительности труда и его эффективности. Следует отличать еще одну сторону этой проблемы — низкую трудовую культуру самих работников. Длительное время, работая в неудовлетворительных санитарно-гигиенических условиях, человек не умеет, да и не хочет правильно организовывать свое рабочее место. В последнее время на наших передовых предприятиях в качестве эксперимента стали внедряться японские методы управления производительностью, одним из которых является повышение культуры производства. Соблюдение пяти принципов работы является одним из элементов трудовой морали:

1) ликвидировать ненужные предметы на рабочих местах;

2) правильно располагать и хранить нужные предметы;

3) постоянно поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте;

4) постоянная готовность рабочего места к проведению работы;

5) усвоить дисциплину и соблюдать перечисленные принципы.

Состояние рабочего места оценивается ежедневно при проверке на соответствие его содержания указанным правилам. Рабочие прямо заинтересованы в постоянном поддержании в хорошем состоянии своего рабочего места, так как в этом случае увеличивается на 10 % тарифная часть их заработка. Применение такой системы позволяет повысить уровень культуры производства и способствует росту производительности труда.

Итак, менеджеру, занятому разработкой мотивации труда, важно знать личные и общественные интересы сотрудников, мотивационную структуру человеческого поведения; знать, к каким последствиям могут привести вводимые им меры. Важно, чтобы любое решение в сфере мотивации к труду было гласным, известно из первых рук, понятно и правильно, даже если на первых порах это решение ущемляет чьи-либо интересы.

**Заключение**

Таким образом, исследуя данную курсовую работу можно сделать следующие выводы:

1. Человек составляет основу организации, ее сущность и ее основное богатство. Однако с позиций управления нельзя говорить о человеке вообще, так как все люди разные. Люди ведут себя по-разному, у них различные способности, различное отношение к своему делу, к организации, к своим обязанностям; люди имеют различные потребности, их мотивы к деятельности могут существенно отличаться. Наконец, люди по-разному воспринимают действительность, окружающих их людей и самих себя в этом окружении. Все это говорит о том, что управление человеком в, организации исключительно сложное, но в то же время исключительно ответственное и важное для судьбы организации дело. Менеджер должен очень много знать о людях, с которыми он работает, для того чтобы пытаться успешно управлять ими.

2. Но проблема управления человеком в организации не сводится только к взаимодействию работника и менеджера. В любой организации человек работает в окружении коллег, товарищей по работе. Он является членом формальных и неформальных групп. И это оказывает на него исключительно большое влияние, либо помогая более полно раскрываться его потенциалу, либо подавляя его способности и желания работать производительно, с полной отдачей. Группы играют очень важную роль в жизни каждого члена организации. Поэтому менеджмент должен учитывать этот факт в построении работы организации, в управлении кадрами, рассматривая каждого работника как индивида, обладающего набором определенных характеристик, как специалиста, призванного выполнять определенную работу, как члена группы, выполняющего определенную роль в групповом поведении, и как человека, который учится и меняет свое поведение в соответствии с принципами научения поведению.

Человек осуществляет определенные 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. В то же время на основе эмпирических исследований было разработано несколько концепций, описывающих факторы, влияющие на мотивацию и содержание процесса мотивации.

Так называемые теории содержания мотивации основное внимание уделяют тому, как различные группы потребностей оказывают влияние на поведение человека. Широко признанными концепциями этой группы являются теория иерархии потребностей Маслоу, теория ERG Альдерфера, теория двух групп факторов Герцберга и теория приобретенных потребностей МакКлелланда. Несмотря на принципиальные отличия этих концепций, они тем не ме­нее имеют нечто общее в своей основе, что отражает определенную общность в мотивации человека к действиям.

Процесс мотивации раскрывается в теориях, пытающихся объяснить, почему люди готовы осуществлять определенные действия, затрачивая большие или меньшие усилия. Теория ожидания, теория постановки целей, теория равенства и теория партисипативного управления, объясняя то, как следует воздействовать на людей, чтобы побуждать их к результативной работе, дают менеджерам ключ к построению действенной системы мотивирования людей.

**Список используемой литературы:**

1. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 2003.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2003.
3. Дракер, П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : пер. с англ. М.: Вильяме, 2002.
4. Дракер, П. Ф. Практика менеджмента: пер. с англ. М.: Вильяме, 2000.
5. Котлер Ф. Маркетинг — менеджмент. - СПб.: Питер Ком, 2005.
6. Казначевская Г.Б. Менеджмент: Уч. пос. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2004
7. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Уч. – Мн: НПЖ «ФУА», ЗАО «Эканомпресс», 2000
8. Малые предприятия: организация, экономика, учет, налоги: Учеб. пособие / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. - М.:

ЮНИТИ-ДАНА, 2001

1. Менеджмент: век XX — век XXI / под ред. О. С. Виханского, А. И. Наумо­ва. М. : Экономисту 2004.
2. Маслоу А. Маслоу о менеджменте. Самоактуализация. Просвещенный ме­неджмент. Организационная теория : пер. с англ. СПб. : Питер, 2003.
3. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. СПб. : Питер, 2003.
4. Мерсер, Д. ИБМ: Управление в самой преуспевающей корпорации мира. – М, 2001.
5. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: пер. с англ. СПб. : Питер, 2001.
6. Мескон М.Х. и др.Основы менеджмента: Уч. – Москва: Дело, 2004
7. Менеджмент / справочник. – М: ИКЦ «Март», 2003
8. Основы менеджмента: Уч. – М: Триада, Лтд, 2000
9. Пригожий А.И. Нововведения: стимулы и перспективы. - М., 1998.
10. ТатаркшА.И., Суховей А. Ф. Технополисы — зоны экономичес­кого роста. Екатеринбург: УИФ «Наука», 2004.
11. Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Ру­мянцевой, Н.А. Соломатина. - М.: ИНФРА-М, 2005.
12. Управление современной компанией: Учебник/ Под ред. проф. Б. Мильнера (Россия), проф. Ф. Лииса (США). - М.: ИНФРА-М, 2004.
13. Чумак Т.Г. Методы управления предприятием: Лекции. – Волгоград, 2003