ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ПО ОБРАЗОВНИЮ

## Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Государственный университет управления»

# ИНСТИТУТ ЗАОЧНОГО ОБУЧЕНИЯ

Кафедра социологии и психологии управления

**Курсовая работа**

**по дисциплине**

**«Основы менеджмента»**

**На тему: Система мотивации, применяемая в бизнес-структурах России**

Москва – 2009

Содержание

Введение

1. Характеристика мотивации

1.1 Понятие определение типы мотивации

1.2 Мотивационный процесс

2. Анализ теорий мотивации

2.1 Содержательные теории мотивации

2.2 Процессуальные теории мотивации

2.3 Выводы о теориях мотивации

2.4 Теория мотивации Д. Макгрегора

3. Система мотивации персонала

Заключение

Список используемой литературы

Приложение 1

Приложение 2

**Введение**

Для ранних подходов к проблеме мотивации характерны попытки построить универсальную модель, которую можно было бы применить к любому работнику в любой ситуации. Еще Адам Смит в своей фундаментальной работе «Исследование природы и причин богатства народов», написанной еще в 1776 году, предложил концепцию «экономического человека», в которой деньги обозначил единственным мотивирующим фактором. Люди работают исключительно для получения средств, необходимых для приобретения пищи, одежды, жилища и т.п. Основная предпосылка Смита – человек всегда будет стараться улучшить свое экономическое положение, если ему представится такая возможность, то есть постулировалась прямая связь между размерами вознаграждения и трудовыми усилиями работников. Деньги считались универсальным мотиватором. На деле, в реальных условиях, это далеко не так.

С переходом России от плановой экономики к рыночной, обозначилось существенное повышение интереса к вопросам стимулирования. Государственные, частные, крупные и мелкие предприятия осознали, что эффективная работа организации, развитие конкурентных преимуществ невозможны без усиления трудовой мотивации персонала. И использования новых форм стимулирования труда. Это подталкивает руководство многих компаний к поиску и апробированию новых форм и методов мотивации персонала. Для того чтобы на что-то воздействовать и чем-то управлять, надо хорошо представлять, что представляет собой сам объект воздействия. Что же такое мотивация персонала? Что заставляет работников предпочитать одну работу другой? Почему они в процессе работы реагируют по-разному на одни и те же стимулы? Почему они в одном случае самоотверженно трудятся над порученными заданиями, а в другом - впустую тратят время на разговоры и перекуры? Почему сегодня человек встал с постели и пошел на работу? Таких «почему» можно задать много. Однако все вопросы можно свести к основным: что и почему мотивирует человека и как добиться того, чтобы люди захотели работать с полной отдачей сил для достижения поставленных перед ними целей. Вывод очевиден, что результаты работы во всех своих аспектах тесно связаны с мотивацией. Работники с достаточной мотивацией - это люди продуктивные, которые хотят и могут делать то, что от них требуется. А именно, чтобы задачи выполнялись, а результаты работы последовательно улучшались.

Создавать условия для мотивации - значит «делать так, чтобы люди каждый раз с удовольствием выполняли свою работу», чтобы факторов, вызывающих негативные чувства, было меньше, а факторов, рождающих позитивные - больше. Очевидно, что мотивация требует от руководителя честности и искренности. Очень трудно рассчитывать на эффективную мотивацию, если подчиненные чувствуют безразличие.

Следует помнить, люди изначально существенно отличаются друг от друга, с другой стороны, их мотивация также может изменяться со временем и в зависимости от смены обстоятельств. Каждому человеку нужен свой стимул для достижения успеха. Большинство сотрудников нужен стимул защищенности. Это включает в себя такие аспекты, как четкая должностная инструкция и благоприятные условия работы, ясное понимание требований и критериев оценки, признание и уважение, работа с эффективным руководителем и лидером, который умеет принимать решения.

В работе я рассмотрю и сопоставлю основные теории мотивации, дам заключение по ним, расскажу об альтернативном методе мотивации. Представлю систему мотивации, применяемую в бизнес-структурах России.

**1. Характеристика мотивации**

**1.1 Понятие определение типы мотивации**

Человека побуждает к активным действиям, в том числе и к труду, необходимость удовлетворения различных потребностей.Под потребностями понимается его внутреннее состояние, отражающее физиологический или психологический дефицит чего-либо, который вызывает ощущение дискомфорта. Последнее влияет на чувства, поведение и мышление людей. Потребности нельзя непосредственно увидеть и измерить. Об их существовании окружающим можно узнать только по поведению людей, причем зачастую лишь в определенной ситуации. По происхождению потребности могут быть врожденнымии приобретеннымив результате воспитания.

По характеру бывают естественными(в пище, воде и т. п.) и социальными(в признании, славе), а исходя из содержания - материальными и нематериальными. Выделяют три уровняудовлетворения потребностей:

1. минимальный обеспечивает выживание;
2. нормальныйподдерживает у работника способность с должной отдачей трудиться;
3. уровень роскоши, т.е. удовлетворение потребностей, становится самоцелью или средством демонстрации высокого общественного положения. Для того чтобы потребность заработала, нужны мотивы психологические причины, побуждающие людей к активным действиям, направленным на ее удовлетворение.

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет персональный характер, зависит от множества факторов, а также от действия других, возникающих параллельных с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. В частности, если мотив вызывает действия по устранению потребности, то у различных людей эти действия могут быть совершенно отличны, даже если они испытывают одинаковую потребность. Мотивы поддаются осознанию. Человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности. Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью. Поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий. Мотивирование - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования. В зависимости от целей, различают два 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. Этот тип мотивирования во многом напоминает вариант торговой сделки: «Я даю тебе, что ты хочешь, а ты даешь мне, что я хочу». Если у двух сторон не оказывается точек взаимодействия, то и процесс мотивирования не сможет состояться.

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. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности. Второй тип мотивирования требует больших усилий, знаний и способностей для его осуществления. Однако и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования. Организации, освоившие его и использующие в своей практике, могут гораздо успешнее и результативнее управлять своими членами.

**1.2 Мотивационный процесс**

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий. Естественно, такое рассмотрение процесса носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь 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 (см. приложение 1).

**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 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 наблюдения для того, чтобы попытаться с достаточной степенью достоверности сказать о том, какие мотивы являются 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.

система мотивация бизнес структура

**2. Анализ теорий мотивации**

Человека вынуждает действовать необходимость удовлетворения потребностей. Используя этот рычаг, можно повлиять на деловую активность работников. Исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивация и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте. В основном разделяют различные теории мотивации на две категории: содержательные и процессуальные. **Содержательные** делают упор на исследовании и объяснении содержательной стороны теории мотивации, определяют какие потребности, побуждают людей проявлять активность в труде. Эти теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их проведения, а следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак-Клелланда. Рассмотрим подробнее эти теории.

**Процессуальные**раскрывают, при каких условиях и каким образом это становится возможным. Иными словами, они объясняют действие механизма мотивации. 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.

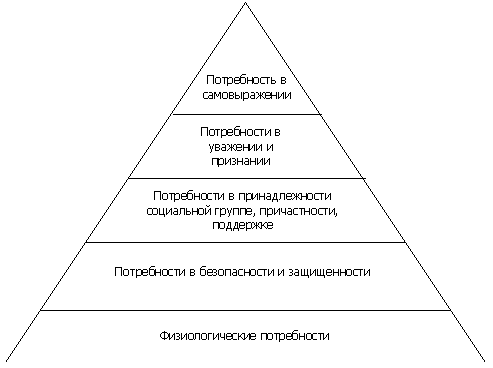
**2.1 Содержательные теории мотивации**

Содержательный подход к проблеме мотивации является исторически первым. Первую научную теорию мотивации в рамках содержательного подхода обосновал Ф. Тейлор,выступивший с ее классическимвариантом. Он предположил, что людьми движет желание удовлетворять возрастающие потребности, для чего нужно дать им возможность зарабатывать деньги. В основу своей модели Тейлор положил систему норм расходования времени на каждый вид работ или выполнение отдельных операций. При достижении более высокой производительности труда, работники оплачивались по повышенному тарифу и получали премии. Это и давало им возможность более полно удовлетворять свои потребности. В то же время невыполнение задания влекло за собой оплату по пониженным расценкам. Все это заставляло большинство людей работать на пределе своих возможностей.

В 1942 г. американский социолог А. Маслоу создал **концепцию иерархии** **потребностей**. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Ее сторонники 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 воде, в еде, отдых и т. д.
* потребности в безопасности и уверенности в будущем.
* социальные потребности – необходимость в социальном окружении, 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.

По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры, показанной на рис.1. Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться влияния потребностей более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.



**Рис.1**

В концепции Маслоу имеется ряд слабых мест:

* игнорирование индивидуальных особенностей людей и влияния ситуационных факторов;
* предположение о возможности перехода от одного уровня потребностей к другому только в направлении снизу вверх (на самом деле потребности не имеют хронологической последовательности и могут даже накладываться друг на друга);
* утверждение, что удовлетворенность потребностей верхней группы ослабляет их воздействие на мотивацию.

Самая высокая потребность - потребность самовыражения и роста человека как личности - никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

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 теории иерархии потребностей 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. (Рис.2)

Самовыражение

Признание и причастность

Принадлежность и причастность

Безопасность

Физиологические потребности

Рост

Связь

Существование

**Рис.2**

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. Эта теория считается сравнительно новой концепцией в рамках содержательного подхода к мотивации. Как и Маслоу, Альдерфер рассматривает потребности в рамках иерархии, однако в отличие от него считает возможным переход от одного их уровня к другому в различных направлениях. Например, при невозможности удовлетворить потребности высшего уровня вновь возвращается к низшему и активизирует свою деятельность здесь, что создаёт дополнительные возможности для мотивации. Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности в мотивировании людей в организации. В соответствии с теорией Альдерфера иерархия потребностей отражает восхождение 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.

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была **теория Дэвида МакКлелланда**. Автор считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности. Потребность власти выражается, как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении. Люди с потребностью власти, чаще всего проявляют себя, как откровенные и энергичные люди. Стремление отстаивать свои первоначальные позиции и отсутствие боязни конфронтации, присуще им. Зачастую они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других. Управление, очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

Управление привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее. Люди с потребностью власти - это не обязательно рвущиеся карьеристы в негативном и наиболее часто употребляемом значенииэтих слов. Анализируя различные возможные способы удовлетворения потребности власти, МакКлелланд отмечает: - « Тех людей, у которых наивысшей является потребность власти я отсутствует склонность к авантюризму или тирании, а основной является потребность к проявлению своего влияния, надо заблаговременно готовить к занятию высших руководящих должностей. Личное воздействие может быть основой лидерства только в очень небольших группах. Если же человек хочет стать лидером большого коллектива, он должен использовать гораздо более тонкие и социализированные формы для проявления своего воздействия...».

Потребность успеха также находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения.

Потребность в причастности реализуется через поиск и установление хороших отношений с окружающими, получение от них поддержки. Для ее удовлетворения необходимы постоянные широкие контакты, обеспеченность информацией и пр.

Во второй половине 50-х годов **Фредерик Герцберг** с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. Автор показал, что на поведение людей влияет не только удовлетворенность, но и неудовлетворенность тех или иных потребностей. Причем их изменение происходит независимо друг от друга. Потребности Герцберг разбил на две группы:

* мотивирующие (признание в успехе, творческом росте, продвижение по службе).
* «гигиенические», связанные с условиями труда (заработок, вознаграждение, состояние внутренней среды). (см. таблицу 1)

Герцберг показал, что возможность удовлетворить мотивирующие потребности стимулирует трудовую активность, которая при их удовлетворении падает. В то же время отсутствие удовлетворенности этих потребностей не демотивирует.

С «гигиеническими» потребностями дело обстоит наоборот - их неудовлетворенность резко снижает стимулы к трудовой деятельности. Однако удовлетворенность еще не активизирует ее, а лишь создает предпосылки для этого, предотвращая появление у работников общего недовольства. Конкретизацией данного тезиса является парадоксальный на первый взгляд вывод Герцберга о том, что с помощью заработной платы, как таковой, мотивировать людей нельзя. Для успешного стимулирования трудовых усилий необходимо включение еще и мотивирующих потребностей.

**Таблица 1**.

|  |  |
| --- | --- |
| Гигиенические факторы | Мотивация |
| Политика фирмы и администрации | Успех |
| Условия работы | Продвижение по службе |
| Заработок | Признание и одобрение результата |
| Межличностные отношения | Высокая степень ответственности |
| Степень непосредственного контроля над работой | Возможность творческого и делового роста |

Теория была создана на основе данных интервью, взятых на различных рабочих местах, в разных профессиональных группах и в разных странах. Интервьюируемых просили описать ситуации, в которых они чувствовали полное удовлетворение или, наоборот. Ответы были классифицированы по группам. Изучая собранный материал, Герцберг пришел к выводу, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой вызываются различными факторами. На удовлетворенность работой влияют:

* достижения (квалификация) и признание успеха,
* работа как таковая (интерес к работе и заданию),
* ответственность,
* продвижение по службе,
* возможность профессионального роста.

Эти факторы он назвал «мотиваторами». На неудовлетворенность работой влияют:

* способ управления,
* политика организации и администрация,
* условия труда,
* межличностные отношения на рабочем месте,
* заработок,
* неуверенность в стабильности работы,
* влияние работы на личную жизнь.

Мотиваторы, вызывающие удовлетворенность работой, связывались с содержанием работы и вызывались внутренними потребностями личности в самовыражении. Факторы, вызывающие неудовлетворенность работой, связывались с недостатками работы и внешними условиями. С этими факторами легко связать неприятные ощущения, которых необходимо избегать. По мнению Герцберга, факторы, вызывающие удовлетворенность работой, не являются противоположностью в одном и том же измерении. Каждый из них находится как бы в собственной шкале измерений, где один действует в диапазоне от минуса до нуля, а второй - от нуля до плюса. Если факторы контекста создают плохую ситуацию, то работники испытывают неудовлетворенность, но и в лучшем случае эти факторы не приводят к большой удовлетворенности работой, а дают скорее нейтральное отношение. Удовлетворенность работой вызывают только мотивационные факторы, положительное развитие которых может повысить мотивацию и удовлетворенность от нейтрального состояния до «плюса».

Герцберг и другие его сторонники данной концепции внесли важный вклад в понимание мотивации и её факторов, они не учитывали многих обязательств, необходимых для объяснения её механизма, и в первую очередь - поведенческих аспектов и параметров внешней среды. Этот недостаток в той или иной степени преодолён авторами процессного подхода.

**2.2 Процессуальные теории мотивации**

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. 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 является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. Имеется пять основных процессуальных теорий мотивации: теория ожиданий, теория справедливости, теория постановки целей, концепция партисипативного управления и модель Портера-Лоулера. В рамках процессного подхода необходимо выделить теорию ожиданий В. Врума. Он считал, что, помимо осознанных потребностей, человеком движет надежда на справедливое вознаграждение. В своей концепции Врум попытался объяснить, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими возможностями, и сколько он готов затратить усилий для достижения результата. При этом сам результат рассматривался ими двояко: как некий продукт деятельности людей и как различные формы вознаграждения, связанные с его получением. Степень желательности, привлекательности, приоритетности для человека достижения конкретного результата (потребности) получила в рамках данной концепции название валентности. Если результат имеет ценность, то валентность положительна, если отношение к нему негативное – валентность отрицательна, если же безразличное – нулевая.

При этом валентность общего результата является как бы равнодействующей частных результатов. Она весьма субъективна, поэтому для разных людей неодинакова. Это очень хорошо видно на примере заработной платы, ту или иную величину которой одни считают недостойной себя и не соглашаются ради ее получения работать, а другие готовы трудиться, не покладая рук.

Представление людей о том, в какой мере их действия приведут к необходимому результату (выполнению работы, получению справедливого вознаграждения), называется **ожиданием**. Оно определяется, исходя из анализа ситуации, знаний, опыта, интуиции, способности оценить обстановку и свои возможности, и оказывает значительное влияние на активность человека, его стремление к достижению поставленной цели.

Ожидание может относиться к результатам, как первого, так и второго рода, то есть к возможности выполнения какой-то работы и возможности получения за нее справедливого вознаграждения. Итоговая оценка, определяющая степень мотивированности человека к определенной деятельности, объединяет в себе оценки вероятности того, что **во-первых**, работник сможет справиться с поставленной задачей (ожидание результатов первого рода); **во-вторых**, что его успех будет замечен руководителем и должным образом вознагражден (ожидание результатов второго рода); **в-третьих**, оценку возможного вознаграждения как такового (валентность результатов второго рода).

Успех системы мотивации, основанной на теории ожиданий, обусловлен:

* ценностью для индивидов того или иного вознаграждения, однозначностью связи его с результатами;
* четкостью постановки задачи, возможностью ее выполнить с помощью нормальных усилий;
* наличием необходимых условий труда, получением требуемых разъяснений;
* обладанием исполнителями достаточно высоким уровнем ожиданий первого и второго рода и неотрицательной валентностью второго рода, т. е. знанием, что от их усилий зависят определенные результаты, за которыми следует вознаграждение;
* обеспечением обратной связи руководителя с подчиненными относительно удовлетворенности теми вознаграждением.

По сравнению с другими данная теория имеет комплексный характер и более реалистична. В соответствии с данной теорией общая мотивация к деятельности будет определяться как произведение частных мотиваций. Если значение хотя бы одной из них будет мало, общая мотивация окажется слабой, и наоборот. Таким образом, для успеха мотивации значение имеет оптимальное соотношение между личными возможностями людей, ожидаемым вознаграждением и степенью его ценности. (Рис.3)

Мотивация

Ожидаемая ценность вознагражде-ния

Ожидание от результатов желаемого вознаграждения

Ожидание от усилий, желаемых результатов

**Рис. 3**

Концепцией в рамках процессного подхода является **теория справедливости** Дж. Адамса. Согласно этой теории эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении. Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия, в которых работают он и другие сотрудники. Например, один работает на новом оборудовании, а другой - на старом, у одного было одно качества заготовок, а другого - другое. Или, например, руководитель не обеспечивает сотрудника той работой, которая соответствует его квалификации. Или отсутствовал доступ к информации, необходимой для выполнения работы, и т.д.

По мнению Адамса, каждый субъект всегда мысленно оценивает отношение:

Индивидуальные доходы Доходы других лиц

Индивидуальные затраты Затраты других лиц

Если человек видит, что к нему подходят с той же меркой, что и к остальным, он ощущает удовлетворенность, и будет добросовестно трудиться. В противном случае происходит демотивация личности, снижение деловой активности. Недовольный работник начинает «восстанавливать справедливость», требуя повышения заработной платы, улучшения условий труда, продвижения по службе. При этом используются различные противоправные способы увеличения дохода; регулирование личной производительности (темпа и рациональности работы); переход в другое подразделение или увольнение. Если же людям переплачивают, большей частью свое поведение они менять, не склонны.

**Теория постановки целей**, основным автором которой является Э. Лок, исходит из того, что люди способны воспринимать цели организации как свои собственные и стремиться к их достижению, получая удовлетворение от выполненной работы. Чем цели выше, тем, как правило, упорнее человек будет к ним стремиться, несмотря ни на что, и тем больших результатов сумеет добиться при условии надлежащей организации работы и обладания соответствующими способностями. Но сами цели должны быть достаточно сложными, реальными, приемлемыми с моральной точки зрения и т. п. Значительное воздействие на мотивацию работника оказывает и полученный результат. Если он позитивен, исполнителем довольны и он удовлетворен своими достижениями, мотивация повышается.

**Теория партисипативного управления** исходит из того, что люди, получая удовлетворение от участия в делах организации, не только работают с повышенной эффективностью, но и максимально раскрывают свои способности и возможности. Рядовые работники получают право самостоятельно принимать решения, касающиеся средств и методов выполнения, поставленных перед ними задач, привлекаются к сбору информации и консультированию по специальным вопросам; участвуют в рационализаторстве и изобретательстве, деятельности специальных творческих групп, получают возможность самостоятельно контролировать свою работу.

Л. Портер и Э. Лоулер разработали **комплексную процессную теорию мотивации.** Она соединяет концепции Маслоу, Герцберга, МакКлелланда с идеями процессного подхода В. Врума и устанавливает связь между вознаграждением и результатами. В модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера - Лоулера, 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. Более того, в теории Портера - Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты (см. приложение 2). Согласно модели Портера -Лоулера результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий (3), способностей и характерных особенностей человека (4), а также от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения (1) и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь внутренние вознаграждения (7а), такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения (76), такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе. Пунктирная линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что может существовать связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Дело в том, что эта вознаграждения отражают возможности вознаграждения, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом. Пунктирная линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое (8), использована для того, чтобы показать, что в соответствии с теорией справедливости, люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение (9) — это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (8). Удовлетворение является мерилом того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1). Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

**2.3 Выводы о теориях мотивации**

Изложенные выше теории не позволяют сделать определенный вывод о том, что лежит в основе мотивации человека и чем она определяется. Каждая из изложенных концепций имеет определенное принципиальное отличие. Так, например, в теории Маслоу потребности расположены иерархически, и восхождение по ним идет снизу вверх. У Альдерфера также имеется определенная иерархия. Эта теория в качестве одного из важнейших положений имеет утверждение о том, что движение по иерархии, может осуществляться как снизу вверх, так и обратно, сверху вниз в том случае если не удовлетворяется потребность верхнего уровня. МакКлелланд ввел по отношению к рассматриваемым потребностям идею их приобретения и развития под влиянием обучения и жизненного опыта. При этом он принимает во внимание взаимоотношение отдельных групп потребностей, отойдя от рассмотрения изолированного влияния отдельных групп потребностей на поведение человека. В теории Герцберга потребности делятся на две большие группы: мотивирующие и «здоровья». Тем самым указывается на то, что не все потребности постоянно оказывают мотивирующее влияние на человека, а только те из них, которые приводят к развитию состояния удовлетворенности. Каждая из теорий имеет что-то особенное, отличительное, что дало ей возможность получить широкое признание теоретиков и практиков и внести существенный вклад в разработку знаний о мотивации. Однако при этом, несмотря на принципиальные различия, все четыре вышеописанные теории имеют нечто общее позволяющее установить определенные параллели между ними. Характерной особенностью всех четырех теорий является то, что они изучают потребности и дают классификацию потребностей позволяющую делать некие выводы о механизме мотивации человека. Сравнивая классификации всех четырех теорий, можно отметить, что выделенные в различных теориях группы потребностей достаточно определенно соответствуют друг другу. Так, например, потребность достижения в теории МакКлелланда созвучна потребности самовыражения в пирамиде Маслоу, потребности роста в теории Альдерфера и группе потребностей, входящих в набор мотивирующих факторов, теории Герцберга. Такое же соответствие можно установить и для других групп потребностей. В рамках процессуальных теорий мотивации предполагается мотивирующая роль потребностей, мотивация рассматривается с точки зрения того, что же заставляет человека направлять усилия на достижение различных целей. 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. Мотивация является функцией фактора ожидания «затраты труда – результаты», ожидания -- «результаты – вознаграждение» и валентности (т.е. относительной степени удовлетворения). Наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению особо ценного вознаграждения. Мотивация ослабевает если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко. В рамках теории справедливости предполагается, что люди подвергают субъективной оценке отношение вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают его с тем, что, как они считают, получили другие работники за аналогичную работу. Несправедливое, по их оценкам, вознаграждение приводит к возникновению психологического напряжения. В целом, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Если же он считает свой труд переоцененным, то он, напротив, оставит объем затрачиваемых усилий на прежнем уровне или даже увеличит его. Модель Портера-Лоулера основывается на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Результативность труда работника зависит от приложенных им усилий, его характерных особенностей и возможностей, а также оценки им своей роли. Объем затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено. Согласно модели Портера-Лоулера результативность труда порождает удовлетворенность, а вовсе не наоборот, как считают сторонники теории человеческих отношений. Теория постановки целей исходит из того, что поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой, так как именно ради достижения поставленных перед собой целей он осуществляет определенные действия. При этом предполагается, что постановка целей - это сознательный процесс, а осознанные цели и намерения - это то, что лежит в основе определения поведения человека. Идеи партисипативного управления могут быть соотнесены с идеями теорий мотивации, опирающихся на анализ потребностей человека. Участие в принятии решения, в постановке целей и в их последующей реализации способствует удовлетворению потребности в достижении. Аналогично более широкое участие в решении вопросов жизни организации способствует удовлетворению потребностей в самореализации и самоутверждении. Определенная связь имеется между партисипативным управлением и теорией ожидания, так как, участие в принятии решения делает для работника более реальным и ясным, что ему ожидать в качестве результата своей деятельности и каковым может быть вознаграждение за его деятельность.

**2.4 Теория мотивации Д. Макгрегора**

Данную концепцию можно отнести к альтернативной. Эта концепция включает две противоположные (параллельные) теории: теорию «X» и теорию «Y».

Теория «X» во многом отражает основные воззрения Ф. У. Тейлора на работника:

* средний человек стремится избегать работы;
* работники не очень честолюбивы, боятся ответственности и хотят, чтобы ими руководили;
* для достижения целей предприятия надо принуждать работников трудиться под угрозой санкций, не забывая при этом о вознаграждении;
* строгое руководство и контроль являются главными методами управления;
* в поведении работников доминирует стремление к безопасности.

Вывод теории «X» таков: в деятельности руководителя должна преобладать негативная мотивация, основанная на страхе наказания.

Теория «Y», являющаяся дополнением теории «X», строится на противоположных принципах:

* нежелание работать – это не врожденное качество работника, а следствие плохих условий труда, которые подавляют прирожденную любовь к труду;
* при благоприятном, успешном прошлом опыте работники стремятся брать на себя ответственность;
* лучшие средства осуществления целей организации – вознаграждение и личностное развитие;
* при наличии соответствующих условий сотрудники формируют в себе самодисциплину и самоконтроль;
* трудовой потенциал работников выше, чем принято считать.

Вывод теории «Y» таков: необходимо предоставлять работникам больше свободы для проявления самостоятельности и творчества.

Обе теории имеют равное право на существование, но, в силу своей полярности, в чистом виде на практике не встречаются. Как правило, в реальной жизни имеет место комбинация различных стилей управления.

Эти теории оказали сильное влияние на развитие управленческой теории в целом. Ссылки на них сегодня можно встретить во многих практических пособиях по мотивации подчиненных. Теории МакГрегора были разработаны применительно к отдельно взятому человеку. Дальнейшее совершенствование подходов к управлению было связано с тем развитием организации как системы открытого типа, а также была рассмотрена работа человека в коллективе. Это привело к концепции целостного подхода к управлению, т.е. необходимости учета всей совокупности производственных и социальных проблем.

**3. Система мотивации персонала**

Как известно, мотивацией являются меры, направленные на повышение заинтересованности сотрудников в своей профессиональной деятельности, которые могут иметь как материальную, так и нематериальную основу.

Материальная мотивация имеет определенные преимущества. В частности, она является наиболее универсальной, так как, вне зависимости от занимаемого положения, работники больше ценят денежные поощрения и возможность распоряжаться полученными средствами.

**Оплата труда**. Наиболее эффективным способом материальной мотивации является повышение оплаты труда, и при этом самым основным является определение величины изменения заработной платы. Для того чтобы получить реальную отдачу от сотрудника, размер ожидаемого вознаграждения должен быть существенным, иначе это может вызвать еще большее нежелание выполнять свои служебные обязанности. Некоторые руководители идут по пути наименьшего сопротивления и периодически увеличивают зарплату сотрудникам на незначительные суммы, однако для мотивации более действенным является даже однократное, но значительное увеличение зарплаты. В идеале принятие решения о повышении оплаты труда должно приниматься работодателем по собственной инициативе, однако этого, как правило, не происходит. Исходя из этого, требование о пересмотре размера заработной платы становится обычным методом шантажа некоторыми сотрудниками, грозящими уйти с работы. Нередко такой метод срабатывает, однако о значительном повышении заработной платы речи, в данном случае, быть не может. По этой причине спустя время работник вновь проявляет недовольство своим окладом, так как существует так называемый «эффект привыкания к доходу».

**Премии.** Одним из самых распространенных способов материальной мотивации являются квартальные или ежемесячные премии, а также премия за выслугу лет. Основной прирост процента надбавки за выслугу лет приходится на первые годы работы в компании, когда работник эффективно трудится на благо компании и старается максимально реализовать свой потенциал. С другой стороны, есть риск, что спустя 2-3 года сотрудник, по тем или иным причинам, захочет поменять место работы. Наибольшая стабильность наблюдается у персонала, проработавшего на компанию более 5 лет, тем более что к этому времени надбавка за выслугу лет уже составляет серьезные суммы.

**Процент.** Следующий способ материальной мотивации наиболее распространен в сфере торговли и оказания различных услуг. Это процент от выручки, суть которого заключается в том, что заработок работника не имеет четко обозначенного предела, а зависит от профессионализма работника и его способности стимулировать продажу товаров или услуг. Некоторые компании, также делающие ставку на квалификацию своих сотрудников, в качестве материальной мотивации предусматривают иной способ - премию за профессионализм. Это поощрение назначается по результатам аттестации, оценивающей результаты работы работника и его соответствие занимаемой должности.

**Бонусы**. В число материальных стимулов входят различные бонусы, однако их фиксированная сумма нередко становится демотивацией. Фиксированная сумма выплаты не способствует желанию приумножить достигнутый результат, так как размер денежного вознаграждения все равно не изменится. Исходя из этого, с целью повышения мотивации рекомендуется использование разветвленной системы платежных бонусов.

Следует отметить, что при всей эффективности и универсальности денежных поощрений, ограничение только материальной мотивацией не принесет желаемого результата. Члены любого коллектива - люди с разными жизненными ценностями и установками, к тому же выдачей премий и бонусов способствовать сплочению коллектива достаточно проблематично. Более того, материальные поощрения рассчитываются на основании результатов выполненной работы и могут варьироваться даже у людей, занимающих одинаковое положение в служебной иерархии. Все это нередко вызывает недовольство и мало способствует созданию здоровой атмосферы в коллективе. Во многих случаях просто необходима некая моральная компенсация и уравновешивающий фактор, в роли которого выступают методы нематериального поощрения.

Для нематериальной мотивации основная сложность заключается в том, что для каждого конкретного коллектива необходима определенная корректировка стандартных схем. Существуют общие принципы, действенные в большинстве случаев, однако чтобы мотивация была действительно эффективной, следует подстраивать ее под интересы конкретных работников. Получается, сколько людей - столько и способов мотивации следовало бы предусмотреть, так как даже восприятие одних и тех же ситуаций у работников совершенно разное. Для одного сотрудника весомой мотивацией может служить словесное поощрение начальства, а для другого это выглядит естественным признанием его хорошей работы. Индивидуализация систем и способов мотивации, конечно же, не представляется возможной, особенно если в подчинении находится большое количество сотрудников. По этой причине многие руководители ограничиваются усредненными моделями мотивации, с учетом того положения, которое занимает работник, и его основных потребностей. С увеличением степени ответственности сотрудника растут требования к эффективности его работы, соответственно, особое внимание уделяется мотивации управленческого звена компаний. Для менеджеров среднего и высшего звена обычно вырабатываются свои методы мотивации (как материальной, так и нематериальной), так как от их организаторских способностей напрямую зависит работа других людей. Системы мотивации для людей, занимающих разную ступень должностной иерархии, должны быть различны и по той причине, что в зависимости от продвижения по служебной лестнице, у человека меняются и критерии к мотивации.

Нематериальная мотивация включает в себя системы поощрения, не предполагающие выдачу сотрудникам материальных и безналичных средств. Для серьезных компаний недопустимо наличие субъективных факторов при определении мотивации и механизмов поощрения. Основополагающим принципом должна являться максимальная объективность и прозрачность, а критерии оценок работы сотрудников нужно определить изначально и проинформировать о них персонал. Если механизмы поощрения постоянно варьируются без каких-либо оснований, это будет дезорганизовывать работу сотрудников и вызывать недовольство. Цель нематериальной мотивации достаточно проста: повысить заинтересованность сотрудника в своей работе, которая отразится на повышении производительности труда и, соответственно, на увеличении прибыли компании. Нематериальная мотивация в виде участия в совместных корпоративных мероприятиях способствует формированию здоровой атмосферы в коллективе, что также отражается на общей работоспособности персонала и на его желании внести свой вклад в общее дело. Однако помимо формального подхода к использованию нематериальной мотивации лишь с целью последующего получения прибыли, многие руководители делают основную ставку на воспитание корпоративного духа в коллективе и на повышение самооценки сотрудников.

Методы нематериальной мотивации могут применяться к конкретному сотруднику либо реализовываться безадресно. К адресной нематериальной мотивации относится, в частности, поздравление сотрудника с днем рождения от руководства и членов коллектива. Это могут быть также различные формы поощрения в виде подарков по важному поводу и материальная помощь в случаях тяжелой болезни или смерти родственников сотрудника. К адресной мотивации относится также словесное поощрение работника за качественно выполненную работу.

К безадресной мотивации относится проведение совместных корпоративных мероприятий, а также предоставление различных льгот - социального пакета. На сегодняшний день соцпакет является одним из самых эффективных способов мотивации сотрудников: это организация бесплатного питания, медицинская страховка, оплата транспорта и мобильной связи, льготные или бесплатные путевки в санаторий по состоянию здоровья, а также возможность повысить квалификацию или пройти обучение за счет фирмы.

К методам нематериальной мотивации можно отнести создание оптимальных условий труда для сотрудников: установку нового компьютерного оборудования, создание удобных рабочих зон для персонала, улучшение дизайна помещений, установку современных систем кондиционирование и отопления и пр. К безадресной мотивации относят выдачу всему персоналу спецодежды, в зависимости от выполняемой работы, а также различной атрибутики фирмы при проведении мероприятий. Важнейшим инструментом нематериальной мотивации являются корпоративные праздники, особенно с привлечением членов семьи сотрудников. Существует и такое понятие, как team-building (командообразование) – сплочение коллектива посредством совместных поездок в дома отдыха или в санатории, участие в экскурсиях и общих мероприятиях. Презентации и другие акции, направленные на демонстрацию успехов фирмы, также должны проходить с участием членов коллектива для формирования у них чувства сопричастности к общему делу.

**Заключение**

Анализ мотивационных систем показывает, что каждая в отдельности модель отличается от других не только по форме, но и по содержанию. И это можно считать вполне закономерным явлением, так как, в сущности, не может быть какой-либо единой мотивационной модели, которая могла бы успешно применяться.

Эффективность той или иной мотивационной системы в практической деятельности во многом зависит от органов управления этим предприятием, которые на конкретном отрезке времени позволяют претворять в жизнь стоящие перед предприятием цели и задачи в условиях рыночных отношений. То есть, функционирование систем мотивации, зависят от работников аппарата управления, от их квалификации, деловых качеств и других качественных характеристик. В настоящее время добиться успеха, игнорируя проблему мотивации персонала, нельзя. Осуществление программ стимулирования труда требует больших затрат, но эффект, который они могут принести, значительно больше. Ведь именно сотрудники являются главным ресурсом любой компании. Эффективность их работы определяет результат деятельности организации.

Достичь наибольшей отдачи можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и компания, и он сам. Поэтому для достижения наилучших результатов работы компании необходимо найти те мотивы, которые движут каждым сотрудником в его трудовой деятельности, и создать ему такие условия, чтобы он мог и хотел выполнить поставленные перед ним задачи.

У человека мотивация не постоянна. Жизненные ситуации различны, а под их влиянием меняется связанная с ней мотивация как система побудительных сил. Исходя из теории мотивации, можно определить, почему руководитель выбирает ту или иную тактику поведения при решении определенной управленческой задачи, сознательно проявляя при этом активность и, стремясь достичь поставленной цели. В литературе встречается много определений мотивации и мотивов. В них всех пытаются различными терминами выразить главное в мотивации: речь идет о процессе, который происходит внутри человека, направляет его поведение и выбор или, иными словами, заставляет его вести себя в какой-то конкретной ситуации определенным образом. Следовательно, понимая процесс мотивации, можно значительно лучше понять поведение людей, с которыми общаемся, в различных ситуациях. Однако в объяснении поведения человека мотивация является лишь маленькой частью.

Все рассмотренные теории направляют действия менеджеров на построение эффективной системы мотивации в организации. Но не нужно забывать, что не одна из этих теорий не работает в голом виде, т.е. необходимо выбирать все лучшее из каждой отдельной теории и воплощать это в жизнь. Подводя итоги, можно сделать абсолютно очевидный вывод о необходимости использования методов как материального, так и нематериального поощрения для успешной деятельности любой бизнес-структуры. Существующие на сегодняшний день механизмы мотивации далеки от идеала, но они действенны и продолжают активно использоваться на практике. В частности, для повышения эффективности материальной мотивации следует сопоставлять показатели материального стимулирования с целями бизнеса и предусматривать системы поощрений не за реализацию конкретных задач, а за выполнение общих планов. В действительности же предпочтение отдается материальному поощрению конкретных сотрудников и рабочих групп, так как считается, что этими методами легче управлять мотивационными механизмами.

**Список используемой литературы**

1.Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. - 504 с.

2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. М.: Экономистъ, 2003. - 528с.: ил.

3. Меском М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Учебник. Москва.: Изд-во «Дело». 1997. – 483 с.

4. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента: Учебное пособие / Изд. 2-е допол. и перераб. – М.: ДеКа, 2004. – 896 с.

5. Смолкин А.М. Менеджмент: Основы организации: Учебник - М.:ИНФРА - 2001- 248 с.

6. Эффективный менеджер: Мотивация вашего коллектива./ Учебное пособие “The Open University”, 2002.- 43 с.

7. Менеджмент (конспект лекций): В помощь студенту. Пособие для сдачи экзаменов. // Авт.-сост. Гавриленко М.В. – М.: Приор-Издат, 2004. – 160 с.

**Приложение 1**

Схема мотивационного процесса

**Шестая стадия**

Устранение потребностей

**Третья стадия**

Определение направления действия

**Вторая стадия**

Поиск путей устранения потребностей

**Пятая стадия**

Осуществление действия за получение вознаграждения

**Четвертая стадия**

Осуществление действия

**Первая стадия**

Возникновение потребностей

**Схема мотивационного процесса**

**Приложение 2**

1 - ценность вознаграждения.

2 - оценка вероятности связи усилия и вознаграждения.

3 – усилия.

4 – способности и характер.

5 – оценка роли работника.

**1**

**3**

**2**

**4**

**6**

**5**

**8**

**7(а)**

**7(б)**

**9**

**Модель Портера - Лоулера**

6 – результаты (выполненная работа).

7(а, б) – внутренние вознаграждения.

8 – вознаграждения воспринятые как справедливые.

9 – удовлетворение.