Государственное образовательное учреждение среднего профессионального образования

«Санкт-Петербургский технический колледж управления и коммерции»

Курсовая работа

Дисциплина: «Менеджмент»

Тема: «Теория человеческих потребностей и ее применение в менеджменте»

 Студент:

 Группа:

 Руководитель:

Дата сдачи: 01.12.2006

Дата защиты: 10.12.2006

Оценка

Санкт-Петербург

2006

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……………………………………………………………3

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

1.Эволюция мотивации……………………………………………….6

2.Потребности и вознаграждения……………………………………7

3.Первичные и вторичные потребности…………………………….7

4.Сложность мотивации через потребности………………………..8

5.Вознаграждения…………………………………………………….9

6.Внутренние и внешние вознаграждения………………………….9

7.Содержательные теории мотивации……………………………...10

8.Процессуальные теории……………………………………………15

9.Теория ожиданий…………………………………………………...15

10.Модель Портера-Лоулера…………………………………………16

11.Применение модели Портера-Лоулера в практике управления..18

12.Мотивация и компенсация………………………………………..18

13.Мотивация и менеджмент………………………………………...20

ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

1.Краткая характеристика завода «Петросталь»…………………….24

2.Актуальные проблемы управления персоналом и их возможные

решения…………………………………………………………………25

2.1.Исследования удовлетворенности трудом персонала

ЗАО «Петросталь»……………………………………………………..25

2.2.Практические способы улучшения эффективности управления

трудовыми ресурсами на ЗАО «Петросталь»………………………..27

ЗАКЛЮЧЕНИЕ………………………………………………………..32

ЛИТЕРАТУРА…………………………………………………………36

Приложение 1………………………………………………………….37

Приложение 2………………………………………………………….38

Введение

 Менеджер достигает целей организации через своих подчиненных. В этом смысле функция мотивации является самой существенной. Именно поэтому я решила более глубоко исследовать теории человеческих потребностей. В частности мотивацию.

 Мотивация – это процесс побуждения себя и других людей к достижению личных целей и целей организации. Мотивация к труду понимается как причины, доводы, основания в пользу трудовой деятельности. Можно сказать и так: мотивация – это позиция, предрасполагающая человека действовать специфическим, целенаправленным образом. Это внутреннее состояние, определяющее поведение человека.

 По оценкам западных специалистов, от 30 до 50% работников побуждаются к эффективной работе деньгами. Остальных побуждают к действию возвышенные потребности: в знаниях, авторитете, творчестве.

 Актуальность проблемы: Нестабильность экономической, социальной, политической и производственной среды, стремительное развитие научно-технического прогресса, высокая конкурентность и рискованность ставит руководителей коллективов и организаций перед необходимостью адаптации к изменяющемуся контексту управленческой деятельности. Выход многих предприятий из государственного сектора, образование новых негосударственных структур повышает степень личной ответственности руководителя или менеджера за деятельность сотрудников и организации. Возросшая интенсивность, интеллектуальность, эмоциональная напряженность труда требует от менеджера организации высокого профессионализма.

 В современный период отечественная наука управления переживает своеобразный этап интенсивного развития и обновления. Проистекает это по многим, как внутренним, так и внешним причинам: осуществление реформ в обществе, переход к рыночным отношениям, критика авторитарных методов управления, поиск ранее неизвестной информации с Запада и необходимость ее творческой переработки, поиск национальной модели управления и т. д.

 Главной задачей науки управления является повышение эффективности производства за счет всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека, повышение уровня его квалификации, компетентности, ответственности, инициативы.

 Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Ключевое же место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а также стимулирование и мотивация работников.

 Обращение к человеческому фактору - это революционный переворот в науке управления и менеджмента. Понятие "человеческий фактор" ныне используется в разных науках. Под "человеческим фактором" понимают личность, группу, коллектив, общество, включенные в управленческую систему. В более конкретном понимании - это внутренний мир людей, их потребности, интересы, установки, переживания.

 Именно "человеческий фактор" определяет ныне конкурентоспособность и эффективность организации. Поэтому в последние годы затраты на человека стали рассматриваться не как издержки, а как активы компании, которые надо правильно использовать. Поэтому такая система управления, где основное внимание уделяется человеческому фактору, является наиболее оптимальной в условиях рынка.

 Абрахам Маслоу известный психолог, который глубоко интересовался природой человека, является одним из основателей гуманистической психологии. В 1950 году он создал концепцию потребностей человека.

 По его мнению, творческий потенциал человека является результатом здорового и правильно направленного развития. Он считает, что это развитие происходит в результате поиска и осуществления целей утверждающих и обогащающих жизнь личности и придающей ей смысл. Личность является тем, чем становится в ходе осуществления всех этих целей, а именно виды этих целей определяют потребности.

 Потребности по Маслоу даны человеку с рождения и создают иерархию, в которой удовлетворение низших потребностей является условием для появления высших. На этом принципе он основал так называемую пирамиду потребностей, состоящую из пяти категорий.

 В основании находятся физиологические потребности, далее потребности в безопасности, в любви и привязанности, в признании и оценке, в самовыражении. (см. приложение 1)

 Начать теоретическую часть я бы хотела с эволюции мотивации, потому как считаю, что любую проблему и задачу надо решать, начиная с самых ее истоков…

1 Эволюция мотивации.

 Известен старый способ воздействия на людей, чтобы побудить их выполнять определенную работу – метод «кнута и пряника». Под «пряником» понималось возможность выжить. Р. Оуэн и А. Смит считали деньги единственным мотивирующим фактором. Согласно их трактовке, люди - чисто экономические существа, которые работают только для получения средств, необходимых для приобретения пищи, одежды, жилищ и т.д.

 Но, уже к началу ХХ века, хотя жизнь простых людей особенно не улучшилась, Ф. Тейлор и его сторонники осознали неэффективность заработков на грани голода. Метод «кнута и пряника» Тейлор использовал в сочетании с более эффективным применением специализации, стандартизации. Объективно определив понятие «достаточной дневной выработки», Тейлор предложил оплачивать труд тех, кто производит больше, пропорционально их вкладу.

 Первым, кто обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда ведут к повышению производительности труда, был Э. Мэйо.

 Работы Э. Мэйо говорили, что важно принимать во внимание психологию человека, его некоторую «нелогичность». В конце концов появилась новая теория – «человеческих отношений». Но психологические теории мотивации появились позднее – в 40-х годах ХХ века и развиваются по настоящее время.

2 Потребности и вознаграждение.

 Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако, исследование поведения человека в труде дает некоторые объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте.

 В этой связи будут описаны работы Абрахама Маслоу, Дэвида Мак Клелланда и Фредерика Герцберга.

3 Первичные и вторичные потребности.

 Психологи говорят, что человек испытывает потребность, когда он ощущает физиологически или психически недостаток чего-либо. Хотя конкретное лицо в конкретное время может и не иметь потребности в смысле сознательного ее ощущения, существуют определенные потребности, которые каждый человек может почувствовать. Содержательные теории мотивации представляют попытки классифицировать эти общечеловеческие потребности по определенным категориям. До сих пор нет ни одной всеми принятой классификации и идентификации определенных потребностей. Однако большинство психологов соглашаются, что потребности в принципе можно классифицировать как первичные и вторичные.

Первичные потребности являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Примерами могут служить потребность в пище, воде, потребности дышать, спать и сексуальные потребности.

 Вторичные потребности по природе своей психологические. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности кому или чему-либо.

 Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

 Потребности и мотивационное поведение. Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании за людьми, определили, что потребности служат мотивом к действию.

 Когда потребность ощущается человеком, она побуждает в нем состояние устремленности. Побуждение – это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели. Цели, в этом смысле – это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, часто удовлетворенной или неудовлетворенной. Например, если вы ощущаете потребность в сложной работе, это может побудить вас попытаться достичь цели в виде получения места, обеспечивающего ее. Получив такое место, вы можете обнаружить, что работа там на самом деле не такая сложная, как вы предполагали. Это может заставить вас работать с меньшим усердием или искать другое место, на котором ваша потребность будет удовлетворена. В приложении1 показан такой тип поведения.

 Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в данных обстоятельствах в будущем. В общем случае люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Этот факт известен как закон результата.

Если вы видите, что, поставив перед собой какую-то задачу, вы удовлетворяете свою потребность в содержательной работе, вы будете стремиться и в будущем искать аналогичные задачи.

 Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то менеджеры должны создавать такие ситуации, которые позволяли бы людям чувствовать, что они могут удовлетворять свои потребности посредством типа поведения, приводящего к достижению целей организации.

4 Сложность мотивации через потребности.

 Важно отметить, что не все рабочие испытывают высокую потребность в достижениях и независимости. Руководитель должен всегда иметь в виду элемент случайности. Для мотивации нет какого—либо одного лучшего способа. То, что оказывается эффективным для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других. Кроме того, организации по своей природе усложняют практическую реализацию теорий мотивации, ориентированных на отдельных индивидуумов. Взаимозависимость работ, недостаток информации о результатах работы отдельных людей, частые перемены в служебных обязанностях из-за совершенствования технологии- все это усложняет мотивацию.

5 Вознаграждения.

 В разговоре о мотивации слово вознаграждение имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми чаще всего это слово ассоциируется. Вознаграждение – это все, что человек считает ценным для себя. Но понятия ценности у людей специфичны, а следовательно, и различна оценка вознаграждения и его относительной ценности.

6 Внутренние и внешние вознаграждения.

 Руководитель имеет дело с двумя главными типами вознаграждения: внутренним и внешним.

 Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Например, это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба и общение, возникающие в процессе работы, также рассматриваются как внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения – создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи. Фирма «Вольво», например, упразднила часть линий конвейерной сборки на одном из экспериментальных заводов, заменив их сборочными бригадами, чтобы увеличить внутреннее вознаграждение для рабочих.

 Внешние вознаграждения – это такой тип вознаграждения который чаще всего приходит в голову, когда слышишь само слово «вознаграждение». Внешнее вознаграждение возникает не от самой работы, а дается организацией. Примеры внешних вознаграждений – заработная плата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа, похвалы и признание, а также дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, служебный автомобиль, оплата определенных расходов и страховка).

 Чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применять внутреннее и внешнее вознаграждение в целях мотивации, администрация должна установить, каковы потребности ее работников. В этом и состоит цель содержательных теорий мотивации.

7 Содержательные теории мотивации.

 Чтобы эффективно выполнять функцию мотивации менеджеры должны понимать существующие теории мотивации. Выделяются теории содержания и теории процесса мотивации.

Иерархическая теория, предложенная в 40-е годы психологом Абрахамом Маслоу, утверждает, что пять основных типов потребностей образуют иерархическую структуру, которая во многом определяет поведение человека. Пирамида потребностей: нижние ее ступени образуют первичные потребности (базовые). Потребности третьей, четвертой и пятой ступеней являются высшими.(см. приложение2)

 Физиологические потребности, которые обычно принимаются в качестве отправной точки для теории мотивации, представляют собой так называемые физиологические влечения и желания. Физиологические потребности доминируют над всеми остальными a организме и являются основой мотивации человека. Таким образом, человек, который нуждается в пище, безопасности, любви и уважении, скорее всего, будет желать пищи сильнее, чем всего остального. В это время все остальные потребности могут прекратить свое существование или быть отодвинутыми на задний план. Поэтому состояние всего организма можно охарактеризовать, как человек голоден, поскольку голод владеет сознанием почти безраздельно. Все силы организма начинают обслуживать удовлетворение потребности в пище, а возможности, которые нельзя задействовать для достижения этой цели отодвигаются на задний план. Т.е. желание купить новые туфли, или автомобиль, в экстремальной ситуации становятся второстепенными. Вместе с этим организм проявляет специфическую особенность, которая состоит в том, что во время, когда в человеке доминирует определяющая потребность, меняется философия его будущего. На нашем примере для хронически голодного человека утопия представляется местом, где полно еды. Он начинает думать, что при условии гарантированного наличия пищи до конца жизни он будет совершенно счастлив и никогда не пожелает ничего более. Свобода любовь уважение отодвинуто, как бесполезные безделушки. Но это чрезвычайные обстоятельства, которые, встречаются редко в нормальном мирном обществе и у большинства людей она удовлетворена. Когда физиологические потребности удовлетворены, появляются другие, более высокие по Маслоу следующая потребность в безопасности.

 Следующая группа потребностей: потребности в безопасности, защищенности, стабильности, покровителе, защите, отсутствии страха и тревоги. По Маслоу к этим потребностям применимо почти тоже, что и к физиологическим. Организм может быть полностью ими охвачен. Если в случае с голодом определялось, как человек стремящийся утолить голод, то в этом случае человек, стремящийся к безопасности. Здесь вновь все силы, интеллект, рецепторы служат в первую очередь инструментом для поиска безопасности. И вновь доминирующая цель – это определяющий фактор не только для видения мира и философии в настоящий момент, но и философии будущего и философии ценностей. Кстати физиологические потребности, находясь в удовлетворенном состоянии, сейчас недооцениваются. В обычной жизни обнаруживаются проявление потребностей в безопасности в стремлении получить стабильное место работы с гарантированной защитой, желание иметь сберегательный счет, страхование и т.д. или предпочтение знакомых вещей незнакомым, известное неизвестному. Стремление иметь религию или философию, которая организует вселенную и людей в логически содержательное целое. Потребности в безопасности могут стать актуальными, когда возникает угроза закону, порядку, властям общества.

 Но т.к. здоровые и счастливые взрослые люди в нашей культуре большей частью удовлетворили свои стремления в безопасности, следовательно, вполне реально, что они не имеют больше никаких потребностей в безопасности в качестве активных мотиваторов. Соответственно далее вновь проявляются более высокие, в пирамиде Маслоу это потребности третьего уровня, социальные потребности.

 Если физиологические потребности и потребности в безопасности удовлетворены, появляются социальные потребности и все что сказано выше повторяется снова.

 Потребность в любви предполагает, как потребность давать, так и потребность получать любовь. Когда они неудовлетворенны, личность остро переживает отсутствие друзей или партнера. Человек будет жадно стремиться завязать отношения с людьми вообще, ради места в группе или семье и будет всеми силами стремиться к этой цели. Обретение всего этого будет для человека важнее всего на свете. И он даже может забыть, что когда-то голод был на первом плане, а любовь казалась нереальной и ненужной.

 Теперь острая боль от одиночества, неприятия и недружелюбия сильнее всего остального и соответственно он будет думать, что был бы абсолютно счастлив, если в его жизни появилась любовь. Для человека очень важно чувствовать принадлежность, добрососедские отношения на одной территории, среди класса, компании, коллег, т.к. что их стремление сбиться в стаю держаться вместе, быть частью группы есть у них от природы.

 Если же у человека есть любовь, он любит, и любим, начинает проявляться новая группа потребностей, еще более высокого уровня – это потребность в признании.

 Все люди в нашем обществе имеют потребность в стабильной, обоснованной обычно высокой самооценке, в самоуважении, чувстве собственного достоинства и в уважении окружающих. Эти потребности Маслоу разделяет на два класса.

 К первому классу относятся сила, достижения, адекватность, мастерство и компетентность, уверенность пред лицом внешнего мира, независимость и свобода.

 Ко второму Маслоу относит, то, что называется хорошей репутацией или желанием престижа (определяя их как оценку или уважение со стороны других людей), а также статус, известность и славу, превосходство, признание внимание, значительность, чувство собственного достоинства или признательность.

 Удовлетворение потребности в самоуважении вызывает чувство уверенности в себе, своей ценности, силе, способностях и адекватности, ощущение своей полезности и необходимости в мире. Препятствие на пути к удовлетворению ведут к появлению чувства неполноценности, слабости беспомощности. Эти чувства ведут за собой, подавленность или невротические склонности. Нужно учесть, что формирование самооценки на основе мнения других людей таит в себе опасность, т.к. она не учитывает реальные способности личности, ее компетентность. Наиболее стабильное и, следовательно, здоровое чувство самоуважения базируется на заслуженном уважении со стороны других людей, а не на показной славе и известности и неоправданной лести. Нужно уметь отличать действительные компетентность и достижения в основе, которой лежат исключительная сила воли, целеустремленность и ответственность от того, что дается естественным путем, без всякого труда, одними врожденными качествами конституцией и биологической судьбой.

 Даже если все вышеперечисленные потребности удовлетворены человек часто, если не всегда, может ожидать, что вскоре вновь возникнут беспокойство и неудовлетворенность, они возникают, если человек не занимается тем, для чего он создан.

 Музыканты должны создавать музыку, художники должны писать картины, поэты сочинять стихи, чтобы оставаться в согласии с собой. Человек должен быть тем, чем он может быть. Люди должны сохранять верность своей природе. Эта потребность и называется самореализацией. Она относиться к желанию людей реализовывать себя, проявлять в себе, то, что заложено в нем потенциально. Она может быть определена, как желание в большей степени проявить присущие человеку отличительные черты, чтобы достичь всего, на что он способен. Конкретное воплощение отличается значительным разнообразием. У одного это может быть желание быть непревзойденным родителем, у другого спортсменом.

 Согласно концепции А. Маслоу, потребности более высокой ступени возникают и начинают выступать мотивирующим фактором, если удовлетворены хотя бы частично потребности предыдущей ступени. Потребности более высокого уровня становятся актуальными, если в достаточной мере удовлетворены базовые 1.2 ступеней.

В унисон этому звучит мысль А. Морита «Людям нужны деньги, но они хотят получить удовольствие от работы и гордиться ею».

 Иерархическая структура потребностей А. Маслоу не является строгой.

 Ф. Герцберг во второй половине 50-х годов предложил модель мотивации, выделив две группы факторов:

1)гигиенические (внешние по отношению к работе), которые снимают неудовлетворенность работой;

2)факторы мотивации (внутренние, присущие самой работе).

К первой группе относятся:

Достаточная заработная плата

Уважительное отношение начальника

Нормальные взаимоотношения в коллективе.

Эти факторы не дают развиться чувству неудовлетворенности у работника, но сами по себе не являются факторами -мотиваторами.

 Ф. Герцберг полагает, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда считает их реализацию неадекватной или несправедливой.

 Конечно, для отдельных людей гигиенические факторы не имеют значения. Но люди, проявляющие аскетизм, встречаются не очень часто, и поэтому важное значение приобретает создание нормальных, достойных человека условий труда.

 Широкое распространенной концепцией потребностей является концепция Мак Клелланда (70 года ХХ века), связанная с изучением и описанием влияния соучастия и потребностей достижения и властвования.

Потребности достижения, соучастия и властвования в концепции Мак Клелланда не исключают друг друга и не расположены иерархически.

8 Процессуальные теории.

 Согласно этим теориям поведение личности определяется не только потребностями, но отражает ее восприятия, ожидания и вероятные последствия избранного работниками типа поведения.

9 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 практических 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 ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов;

валентность – степень удовлетворения вознаграждением. Это ценность вознаграждения в глазах конкретного работника.

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

 Применяя эту теорию на практике, следует иметь в виду, что наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению вознаграждения.

 Следует иметь в виду, что люди имеют различные потребности и конкретное вознаграждение оценивают по-разному.

 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 приведет к психологическому напряжению. В целом, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затраченные усилия.

10 Модель Портера-Лоулера

 Лайман Портер и Эдвард Лоуэр разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели, показанной на рисунке фигурируют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

 Согласно модели Портера и Лоуэра достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудниками усилий, их способностей и характерных особенностей, а также осознания ими 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.


### Удовлетворение

Рис. 1 Модель Портера-Лоулера

 Согласно модели Портера-Лоулера результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных:

затраченных усилий (З),

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 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 (7б) 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 выдаваемым ему

вознаграждениями. Дело в том, что эти вознаграждения отражают возможность вознаграждения, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом. Пунктирная линия между результативностью и и вознаграждением воспринимается 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 конкретное восприятие человеком будущих ситуаций.

11 Применимость модели Портера-Лоуэра в практике управления.

 Один из наиболее важных выводов Портера и Лоуэра состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно тому, что думает на сей счет большинство менеджеров. Они находятся под влиянием ранних теорий человеческих отношений, полагающих, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде, или, говоря другими словами, более довольные сотрудники трудятся лучше.

Портер и Лоуэр, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышение результативности.

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

12 Мотивация и компенсация.

 Мотивация и деньги.

 Деньги – это наиболее очевидный способ, которым организация может вознаградить сотрудников. Противоречивые оценка количества денег, необходимых для мотивации эффективных действий, восходят еще к временам зарождения теории человеческих отношений. Сторонники этой теории утверждают, что важнейшее значение имеют социальные потребности людей. В то время как сторонники теории научного управления стоят на том, что вознаграждение материально-экономического характера обязательно приведут к усилению мотивации.

 Хотя Фредерик Герцберг и пришел к выводу о том, что большинство людей относят оплату труда только к гигиеническим факторам, обеспечивающим отсутствие неудовлетворенности, тем не менее многие бихевиористы считают, что деньги в определенных ситуациях могут служить мотивирующим фактором. Один из них, в частности. Писал, что «применение теории потребностей по Маслоу к заработной плате позволяют сделать вывод о том, что она удовлетворяет многие потребности различного типа – физиологические, потребности уверенности в будущем и признании». В одной из своих ранних работ Герцберг допускал, «что заработная плата, надлежащим образом связанная с результатами труда сотрудника, может становиться мотивирующим фактором результативности труда»... т.е. обычно зарплата не связана непосредственно с результативностью и является гигиеническим фактором».

 Для того, чтобы установить взаимосвязь между заработной платой и достигаемыми в итоге трудовой деятельности результатами, Эдвард Лоуэр предложил следующее объяснение:

 «Зарплата работника может быть разбита на три компонента. Одна часть зарплаты выплачивается за выполнение должностных обязанностей. Вторая часть зарплаты определяется выслугой лет и факторами стоимости жизни. Третья компонента зарплаты происходит не автоматически. Она варьируется для каждого работника и ее величина определяется достигнутыми результатами в предшествующий период. Плохой работник скоро увидит, что эта компонента зарплаты минимальная, а хороший поймет, что у него она по крайней мере столь же высока, сколь первые две компоненты вместе взятые. Эта третья компонента не будет однако автоматически нарастать. Из года в год она может меняться в зависимости от результатов, достигнутых работником в предшествующем году. Таким образом, производительность влечет за собой большие изменения в зарплате».

 Теоретически в системе частного предпринимательства должна быть однозначная связь между тем, что и как мы делаем и сколько за это получаем.

 В не меньшей степени сводная программа мер компенсации какой-либо организации способна охарактеризовать и то, как данная организация оценивает значимость работы, порученной данному человеку и достигнутые им результаты. В этой связи следует запомнить, что ценность какого-либо вида деятельности и ценность человека, работающего в этой должности – две совершенно разные вещи.

13 Мотивация и менеджмент.

 Говоря о мотивации необходимо отметить, что нет какого-то «лучшего» ее способа. У людей множество разнообразных потребностей и целей. Люди по-разному ведут себя, стремясь достичь этих 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 двух направлениях:

1)Работа по совершенствованию материального вознаграждения сотрудников (материальное стимулирование)

2)Разработка и осуществление систем и мер моральных стимулов к труду;

 Создание условий привлекательности, интересности труда, эстетичности рабочего места и трудовых операций

Гарантирование занятости, деловой карьеры, возможностей повышения квалификации и т.п.

 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 работы 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, ведущие к росту производительности.

5)Общественное и личное признание заслуг работника посредством наград, благодарностей, грамот, прессы, радио, телевидения, 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 сложно 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 смогут быть различны: повышение заработной платы, премии, участие в прибыли фирмы.

 Материальное стимулирование практикуется в различных видах. Большое распространение в британских фирмах получило поощрение в форме подарков. Это позволяет популяризировать достижения в области повышения эффективности работы, ее качества, которые прежде оставались незамеченными.

 Безусловно, мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но постоянное повышение оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности не на должном уровне, так и росту производительности труда. Применение этих методов способствует кратковременному подъему производительности труда. В конечном итоге происходит определенное привыкание к этому виду воздействия.

Есть еще один конкретный способ вознаграждения – признание. Как не 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 решать часть вопросов дома.

 В этом аспекте большой интерес для работников представляет 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 490 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.

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 ему новую, более сложную и ответственную работу с соответствующей оплатой.

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

 Новый уровень социальной зрелости индивида отрицает неблагоприятные условия труда. Условия труда, вступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно и фактором и следствием производительности труда и его эффективности. Следует отличать еще одну сторону этой проблемы – низкая трудовая культура самих работников. Длительное время работая в неудовлетворительных санитарно-гигиенических условиях, человек не умеет, да и не хочет правильно организовывать свое рабочее место.

1 Краткая характеристика завода «Петросталь».

ЗАО МЗ «Петросталь».

 В настоящее время завод является поставщиком стального проката для различных отраслей промышленности, строительного комплекса, транспорта. Среди заказчиков предприятия - многие крупнейшие заводы России: АвтоВАЗ, КАМАЗ, ЗИЛ, ГАЗ и другие, а также фирмы стран СНГ, Европы, Азии и Америки.

 На 01.02.05, на АО МЗ «Петросталь» работают 1880 человек. Из которых служащих 405 человек, рабочих 1475. Заработная плата работающих в несколько раз превышает уровень потребительской корзины. При приеме на работу заполняется анкета, составляется трудовой договор, выдается направление на обязательный предварительный медицинский осмотр. Мед. осмотр является платной процедурой, но после отработанного месяца работнику возвращаются все затраченные им средства.

 За последние годы наблюдалось ежегодное снижение количества работников. Процент текучести составляет 16 %. Это связанно с проблемами стоящими внутри предприятия. Во-первых, большой риск травматизма и вредные условия труда. Во-вторых, очень мал шанс продвижения по «карьерной лестнице». Продвижение возможно только в случае ухода руководителя на пенсию, либо перехода его на освободившееся место на вышестоящую должность. Процесс повышения человека в должности зависит скорее от случая. Это может быть и создание дополнительного руководящего места. Под сокращение попадают в основном рабочие, а служащие работают десятилетиями. Причем устроится на работу в качестве служащего довольно проблематично, текучесть в этом секторе минимальна. Зато устроится, в качестве рабочего можно в любое время года. Предприятие постоянно нуждается в рабочих.

 Сейчас численность лиц пенсионного возраста на предприятии неуклонно растет. Тенденция снижения количества служащих молодых работников в возрасте до 30 лет неуклонно снижается на протяжении последних пяти лет. Так, к примеру, в этом году это 63 человека, в прошлом 69. Зато постоянный рост молодых работников наблюдается по рабочим должностям.

2 Актуальные проблемы управления персоналом и их возможные решения.

 Перед руководителем, озабоченным достижением эффективного управления над своими подчиненными, стоит задача формирования такой рабочей сре­ды, которая будет максимально эффективно воздействовать на их трудовую мотивацию.

2.1 Исследование удовлетворенности трудом персонала ЗАО«Петросталь»

 На основе данных ежегодного анкетирования, в котором участвовали работники ЗАО МЗ «Петросталь», формулируются основные выводы, принимаются или отвергаются гипотезы и даются рекомендации.

 Проведем анализ полученной информации.

 - Размер заработной платы.

 68% опрошенных отметили среднюю удовлетворенность размером заработной платы. Следует повысить материальное стимулирование работников, а так как поднятие заработной платы для увеличения удовлетворенности приведет к большим затратам то следует наладить систему премий и бонусов для поднятия показателя.

 - Работа без больших напряжений и стрессов.

 Низкий уровень данного показателя скорее связан с характерными особенностями предприятия.

 - Перспективы профессионального и служебного роста.

 Опрос показал, что более половины сотрудников не видят перспективы роста в данной организации**.** Руководству стоит проявлять большую заинтересованность в росте и прогрессе сотрудников. Это может выражаться в том, что работнику будет поручена более сложная работа, можно делегиро­вать работнику больше ответственности за выполнение определен­ной работы. Хотелось порекомендовать руководству предприятия всячески поощрять инициативу молодых работников в возрасте до 30 лет. Так как это, возможно, принесет новые идеи, не бояться доверять молодым руководящие должности.

 - Взаимоотношения с непосредственным руководителем.

 62% опрашиваемых ответили, что их удовлетворяет данный показатель. Это является следствием индивидуального подхода к подчиненным. С развитием организации и увеличением численности персонала будет все труднее поддерживать этот фактор.

 - Информированность на предприятии. 40% работников отметили недостаток информации о целях и задачах предприятия.

 - Важность и ответственность выполняемой работы.

 74% опрошенных работников удовлетворяет этот показатель удовлетворенности.

 - Условия труда.

 В ЗАО МЗ «Петросталь» уделяют небольшое внимание на данный показатель. Следствием этого и стал такой низкий результат опроса, 70%.

 - Надежность работы, дающая уверенность в завтрашнем дне.

 Низкий уровень данного показателя скорее связан с нестабильностью российского рынка, нежели конкретно с рассматриваемой организацией.

 - Возможность выполнять работу, уважаемую широким кругом людей.

 89% опрошенных отметили среднюю удовлетворенность этим показателем. Этот показатель того, насколько эффективно организована работа в целом. Низкая оценка этого показателя связана с тем, что организация интенсивно развивается и одновременно с развитием требуется реорганизация организации работ, на которую требуется много сил и времени.

 - Взаимоотношения, сложившиеся с товарищами по работе.

 90% опрошенных ответили, что их в полнее удовлетворяет этот показатель – самая высокая оценка из всех пунктов анкеты. Однако это не означает, что можно забыть о данном показателе. В будущем в организации так же следует поддерживать хорошие взаимоотношения между работниками.

 - Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе.

 45% опрошенного персонала ответили, что их удовлетворяет данный показатель. А 55% что не удовлетворяет. Непосредственным руководителям работников следует выявить людей с низким уровнем удовлетворенности по данному показателю и по возможность предоставить больше инициативы в выполняемых ими обязанностях.

 - Соответствие работы вашим способностям.

 Опрос показал очень низкую удовлетворенность данным показателем. Для эго повышения руководству следует выявлять способности работников и действовать в соответствии с полученной информацией.

 - Работа как средство достижения успеха в жизни.

 Более половины опрошенных отметили среднюю удовлетворенность этим показателем. Это связано не только с предприятием, но и с невысоким уровнем жизни в России.

2.2 Практические способы улучшения эффективности управления трудовыми ресурсами на ЗАО МЗ «Петросталь»

 Рассмотрим возможные способы улучшения эффективности управления трудовыми ресурсами, применимые к данному предприятию. На основе проведенного исследования выделить их можно в пять относительно самостоятельных направлений:

 1. Материальное стимулирование.

 2. Улучшение качества рабочей силы.

 3. Совершенствование организации труда.

 4. Вовлечение персонала в процесс управления.

 5. Не денежное стимулирование.

 Размер заработной платы имеет ныне для рабочих важнейшее значение. На обследованном предприятии он в 2005 г. составлял в среднем, 15 тысяч рублей, что вдвое больше, потребительской корзины Санкт-Петербурга. Тем не менее, его размером оказались удовлетворенны 68% рабочих

 Безусловно, мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия. Одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами не может привести к долговечному подъему производительности труда.

 Хотя труд в нашей стране, в отличие от высокоразвитых стран, на сегодняшний день рассматривается, в основном, лишь как средство заработка, можно предположить, что потребность в деньгах будет расти до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства. В этом случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, достижении успехов и другие. Для руководителя очень важно умение распознавать потребности работников. Потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более значительным фактором, определяющим поведение человека.

 Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем. С развитием личности расширяются возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен.

 Улучшение условий труда - острейшая проблема сегодняшнего дня. На этапе перехода к рынку возрастает значимость условий труда как одной из важнейших потребностей человека. 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 определенной производительности труда, а, следовательно, и эффективностью его управления.

 Следует отличать еще одну сторону этой проблемы - низкая трудовая культура самих работников. Длительное время, работая в неудовлетворительных санитарно-гигиенических условиях, человек не умеет, да и не хочет правильно организовывать свое рабочее место.

 Усиление обратной связи. Обратная связь бывает внутренней - то есть идущей от самой работы и внешней - в случае, когда потребитель результатов работы отзывается об их качестве, а также в случае публичной похвалы.

 Внутренняя обратная связь является более надежной, т.к. действует непосредственно на работника во время выполнения задания. Верный способ стимулирования этой связи - постановка четких и конкретных целей, не указывая при этом путь их достижения. Другой способ - введение в процесс изготовления проверок на качество. Это позволит работнику немедленно исправлять недостатки, и соответственно корректировать процесс выполнения работы, приближая его к максимально эффективному. А значит, в результате подобные сбои в будущем уже не повторятся.

 Очень часто бывает ситуация исключительно негативной обратной связи, то есть, когда работники узнают только о недостатках своей работы. Таким образом, они лишаются вознаграждения за хорошую работу. Известно, что люди почти не реагируют на критическую обратную связь. Работник не воспримет отрицательные оценки более чем по двум-трем параметрам. Однако если менеджер чередует положительную и отрицательную критику, то информация о неудачах будет воспринята полнее.

 Другая крайность - когда начальник не способен критиковать своих подчиненных. В этом случае неудачи как бы фиксируются и работник не получает возможность исправлять свои ошибки, а часто даже не знает нужно ли это делать.

 Часто люди сопротивляются введению обратной связи, так как не были к этому подготовлены, не знают, как ее обеспечить. Для эффективности внешней обратной связи необходимо, чтобы она была правдивой, точной, подробной, осуществлялась незамедлительно. Сообщение о плохом выполнении работы только демотивирует работника. Если же указать, что именно было сделано неправильно, почему это случилось, как исправить ситуацию, и при этом не забыть затронуть положительные аспекты работы, эффективность такой обратной связи, несомненно, возрастет. Она может быть еще выше, если работник выяснит эти вопросы сам.

 При определении какой должна быть идеальная работа для подчиненных, не следует стремиться к чрезмерной специфичности и оригинальности. Все равно учесть различие во вкусах и личных мнениях каждого удается редко, поэтому руководитель, как правило, стремится к повышению интегральной производительности. Если руководитель будет учитывать приведенные ниже факторы, у него есть шанс получить подтверждение максимального количества своих подчиненных.

 Идеальная работа должна:

 - иметь цель, т.е. приводить к определенному результату;

 - оцениваться сослуживцами как важная и заслуживающая быть выполненной;

 - давать возможность служащему принимать решения, необходимые для ее выполнения, т.е. должна быть автономия (в установленных пределах);

 - обеспечивать обратную связь с работником, оцениваться в зависимости от эффективности его труда;

 - приносить справедливое с точки зрения работника вознаграждение.

 Спроектированная в соответствии с этими принципами работа обеспечивает внутреннее удовлетворение. Это очень мощный мотивационный фактор, который стимулирует качественное выполнение работы, а так же, по закону возвышения потребностей, стимулирует к выполнению более сложной работы.

З А К Л Ю Ч Е Н И Е

 В основе мотивации лежит неразрывная связь с биологическими и социальными потребностями человека. Мотивация делает поведение человека целенаправленным и его целью будет являться то, что сможет привести к ликвидации испытываемого состояния потребности в чем-либо. Высокая эффективность управления работниками возможна лишь в том случае, если они будут заинтересованы в конечном результате и будут положительно относиться к выполняемой работе. Это возможно лишь тогда, когда процесс работы и конечные ее результаты позволяют человеку удовлетворить важнейшие из его потребностей.

Теории мотивации основываются на выявлении внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать, так или иначе. Эти теории от­ражают механизмы, увязывающие поведение людей с удовлетворением их потребностей.

Все эти теории мотивации следует рассматривать в комплексе, лишь тогда они позволяют получить наиболее адекватную картину отражаемого яв­ления. На основе этого анализа можно сформулировать основные принципы для эффективного руководства подчиненными:

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

- Будьте искренни, хваля подчиненных. Неискренняя похвала сразу распознается и будет бесполезной, а искренняя - может стать мощ­ным средством повышения уровня мотивации подчиненного. Все люди ценят похвалу и признание за хорошо выполненную работу. Если вы хвалите подчиненных за посредственную или плохую работу, то ваши слова останутся пустым звуком. Правило здесь одно: будьте справедливы и искренни в похвале и признании своих подчиненных.

- Привлекайте подчиненных к активному участию в делах орга­низации. Хороший руководитель поощряет работников к участию в постановке целей и определению стандартов выполнения работы. Работники, которые принимают участие в постановке целей или разработке программ совершенствования работы, работают более напряженно, стремясь достичь успеха, потому что это те программы, которые они помогали разрабатывать. Они сами ставили цели, а не руководитель навязывал их, чтобы заставить работников работать более напряженно. Старайтесь при­нимать решения только после того, как подчиненные приняли в их подготовке достаточно активное участие.

- Сделайте работу интересной.Потеря интереса, связанная со скукой и однообразием, может приводить, к проблемам разного рода. Поэтому следует выявлять неинтерес­ные, монотонные работы и делать их по мере возможности более приемлемыми. Возможные подходы - расширение, обогащение труда и делегирование полномочий.

- Поощряйте сотрудничество и групповую работу. В организациях, где поощряются дружеские отношения, работники с большей готовно­стью сотрудничают друг с другом. Это позволяет создать и укрепить, командный дух и повысить эффективность работы подразделения и организации в целом. Сплоченная команда также способствует удовлетворению потребности в безопасности, оценке и самоуважении.

- Давайте работникам возможность роста. Проявляйте искреннюю заинтересованность в своих сотрудниках, их росте и прогрессе. Это может выражаться в том, что работнику будет поручена более сложная работа, можно делегиро­вать работнику больше ответственности за выполнение определен­ной работы. Если работник растет профессионально, он обычно име­ет более высокую мотивацию и больше удовлетворен своей работой. Активно ищите возможности для развития своих подчиненных.

- Устанавливайте реалистичные цели для себя и для других - достаточно сложные, интересные и реальные. При этом цели должны быть достижимыми. Если подчиненные считают, что перед ними постав­ лены слишком сложные цели, то мотивация будет снижаться.

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

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

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

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

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

- Свяжите поощрения с результатом. Мотивация работников к достижению поставленных целей выше, если они предварительно про­ информированы, что они должны делать, чтобы получить вознаграждение. Поощрение должно быть соизмеримо с достигнутыми результатами

- Организации обычно получают то, что они поощряют. Система стимулирования должна быть спроектирована так, чтобы иницииро­вать, вызывать желательные виды поведения, следует разрабатывать такие программы, которые будут стимулировать те виды рабочего поведения, которые помогают достижению нужного результата, а не пытаться обойтись уже действующими в организации схемами материального и морального поощрения работников.

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

- Отсутствие реакции тоже может оказывать влияние на мотивацию подчиненных. Руководители влияют на своих подчинен­ных как тем, что они делают, так и тем, чего они не делают. Отсутствие похвалы по отношению к отличившемуся работнику может привести к тому, что в следующий раз он проявит меньше рвения для достижения высокого результата.

ЛИТЕРАТУРА

1. Герчикова И.Н. Менеджмент. М., ЭНИТИ, 2002 г.
2. Глухов В.В. Основы менеджмента. Учебно-справочное пособие. СПб, 1999 г.
3. Данилов-Данильян В.И. Современный менеджмент: Принципы и правила, М., 1996 г.
4. Дункан Джек. У. Основополагающие идеи менеджмента. - М.: Дело, 2004-306с..
5. Ковалык В.Н. Теория и практика управления. –М.: Канди, 2004г.
6. Казначевская Т.Б. Менеджмент. Ростов-на-Дону, 2003 г.
7. Каруанская Н.Л. Основы принятия управленческих решений. М., 1998 г.
8. Карнеги Д. Мотивационные теории. – М., 2004г.
9. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации –М.: Инфра-М, 2000г.
10. Кузнецова М.И. Мотивация деятельности. –Спб.: Фирма, 2005г.
11. Черёмушкинский П.В. Теория и практика управления. -М.: Дело, 2001г.
12. http//:www.
13. http//:www.rambler.ru
14. http//:www.zadachi.org.ru

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Пирамида потребностей Абрахама Маслоу

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Упрощенная модель мотивации поведения через потребности.

Потребности (недостаток) чего-либо

Побуждение или мотивы

Поведение (действие)

Цель

Результат удовлетворения потребностей:

Удовлетворение

Частичное удовлетворение

Отсутствие удовлетворения

.