**Содержание**

Введение

1. Основы мотивации

1.1 Понятие мотивации

1.2 Стимулирование персонала

1.2.1 Экономическое стимулирование персонала

1.2.2 Неэкономические методы стимулирования персонала

1.3 Теории мотивации

1.3.1 Содержательные теории мотивации

1.3.1.1 Теория потребностей Маслоу

1.3.1.2 Теория существования, связи и роста Альдерфера

1.3.1.3 Теория потребностей Мак-Клелланда

1.3.1.4 Двухфакторная теория Герцберга

1.3.2 Процесуальные теории мотивации

1.3.2.1 Теория ожиданий связана с работами В. Врума

1.3.2.2 Модель Портера-Лоулера

2. Мотивация подчиненных

2.1 Мотивация персонала в организации

2.2 Причины безразличного отношения подчиненных к работе

ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Заключение

Список Литературы

Приложения

**Введение**

Мотивация это процесс побуждения человека к деятельности для достижения личных целей организации.

Базой для многих современных теорий мотивации являются исследования американского психолога Абрахама Маслоу (1908-1970). А. Маслоу предположил, что человек мотивируется удовлетворением серии потребностей, выстроенных в иерархическую пирамиду - пирамиду ценностей Маслоу. ( Приложения А) [1;2]

Мотивация является функцией управления персоналом, составной частью процесса управления.

Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны и многообразны. По мнению одних учёных, действие человека определяется его потребностями. Придерживающиеся другой позиции исходят из того, что поведение человека является также и функцией его восприятия и ожиданий.

При рассмотрении мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые заставляют человека действовать и усиливают его действия. Основные из них:

1.Потребности;

2.Интересы;

3. Стимулы.

Потребности можно удовлетворить вознаграждением, дав человеку, что он считает для себя ценным. Но в понятии «ценность» разные люди вкладывают неодинаковый смысл, а, следовательно, различаются и их оценки вознаграждения.

Мотив это то, что вызывает определенные действия человека к действиям его внутренние и внешние движущие силы.

Стимул это побуждение к действию или причина поведения человека.

Для управления трудом на основе мотивации необходимы такие предпосылки, как выявление склонностей и интересов работника с учетом его персональных и профессиональных способностей, определение мотивационных возможностей и альтернатив в коллективе и для конкретного лица. Необходимо полнее использовать личные цели участников трудового процесса и цели организации. Никакие установленные извне цели не вызывают заинтересованности человека в активизации своих усилий до тех пор, пока они не превратятся в его «внутреннюю» цель и далее в его «внутренний» план действия. Поэтому для конечного успеха большое значение имеет совпадение целей работника и предприятия.[4;6]

Целью курсовой работы является «Изучение процессов мотивации и понять, какой процесс мотивации лучше воздействует на людей»

Задачи курсовой работы:

- Виды мотивации;

-Теории мотивации;

-Как мотивировать персонал.

**1. Основы мотивации**

**1.1 Понятие мотивации**

Мотивация - способность человека через труд удовлетворять свои материальные потребности.

Понятия мотивации стали активно складываться в 20 веке, хотя многие мотивы, стимулы и потребности известны с древних времен.

Современные теории мотивации это исследование поведения человека в трудовом процессе дает общие объяснения мотивации и позволяет создать модели мотивации сотрудника на рабочем месте. Теории мотивации подразделяют на две категории: содержательные и процессуальные.

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

Процессуальные теории мотивации более современны, основываются на представлениях о том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории – это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера.

Мотивационное поведение человека состоит в том, что потребности человека служат мотивом к действию. В связи с этим рассматривают побуждение как ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели, которая осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной.

Проблемы мотивации через потребности обусловлены тем, что существует множество разнообразных конкретных человеческих потребностей, целей, которые, по мнению разных людей, приводят к удовлетворению их потребностей, и типов поведения при достижении этих целей. Структура потребностей человека определяется его местом в социальной структуре, культурным укладом и приобретенным опытом. Поэтому для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что эффективно для мотивации одних людей, может не иметь значения для других.

Для руководителя очень важно уметь мотивировать своих сотрудников и знать, что для какого сотрудника является ценным и мотивировать их ценностями в личных целях организации.[6;10;11;12]

**1.2 Стимулирования персонала**

Мотивация занимает одно из центральных мест в психологии, поскольку имеет непосредственное отношение к памяти, эмоциям, личности и другим областям психологического и социологического знания.

Еще великие мыслители древности положили начало мотивационным процессом стимулирования персонала - Аристотель, Гераклит, Демокрит, Лукреций, Платон, Сократ. Демокрит, например, рассматривал потребность как основную движущую силу, которая не только привела в действие эмоциональные переживания, но и сделала ум человека изощренным, позволила приобрести речь, язык и привычку к труду.

В качестве базиса руководители чаще всего используются поведенческие модели Маслоу, Альдерфера и Ф. Герцберга, которые призваны объяснить некоторые существующие “странности” в поведении людей. Почему голодные и практически бездомные сограждане не будут эффективно трудиться на благо общества - об этом рассказывают теории Маслоу и Альдерфера. [11;7]

В общем случае деятельность людей направлена на достижение следующих основных целей:

-Материальные блага;

-Власть и слава;

-Знания и творчество;

-Духовное совершенствование.

На эти факторы в основном опираются все руководители, и в зависимости от этого мотивируют своих сотрудников.

**1.2.1 Экономическое стимулирование персонала**

Экономические методы стимулирования персонала - денежные вознаграждения, конкурсы и соревнования за обеспечение, за привлечение новых клиентов, за лучшую презентацию новых продуктов, за повышение квалификации и прочее.

Система мотивации персонала, учитывающая особенности функционирования предприятия, позволяет обеспечить повышение экономической эффективности. В таких условиях особую важность приобретают мотивация и материальное стимулирование персонала, направленные на повышение ответственности работников в достижении общих целей организации, что позволит обеспечить рост экономической эффективности и конкурентоспособности с другими предприятиями.

Теоретические и методологические основы мотивации и стимулирования персонала были заложены в работах: А. Смита, Ф. Тейлора, Э. Мейо, А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак-Клеланда и др. Большой вклад в развитие данного направления внесли Д.М. Гвишиани, П.М. Керженцев, Г.Х. Попов, А.В. Попов, А.Г. Аганбегян, Ю.П. Васильев, А.И. Анчишкин и многие другие ученые.

Этот метод стимулирования персонала эффективен для тех людей, для которых важно денежные вознаграждения и власть. Руководитель должен знать этих людей и мотивировать их этими факторами.[10;3]

**1.2.2 Неэкономические методы стимулирования персонала**

Неэкономические методы стимулирования персонала - грамоты, "доска почета", собрания с "похвалой", обеспечение в первоочередном порядке информационно-техническими средствами, участие лучших в корпоративных мероприятиях, направления на обучение и прочее не экономические блага.

К неэкономическим методам стимулирования персонала относят организационные и морально-психологические способы стимулирования. Организационными методами стимулирования считаются: привлечение работников к участию в делах фирмы и предоставление им права голоса при решении ряда проблем социального характера; облегчение возможности приобрести новые знания и навыки, что делает людей более независимыми, самостоятельными, придает им уверенность в своих силах, позволяет контролировать условия собственной деятельности; обогащение труда, заключающееся в возможности получения работниками более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы, соответствующей их интересам и склонностям, требующей творческих способностей.

Этот метод стимулирования персонала эффективен для тех людей, для которых важно выделение из группы, похвальные грамоты.

**1.3 Теории мотивации**

Теория мотивации достигли психологической зрелости в 1940–х. Сейчас мотивацию подразделяют на две группы:

1. Содержательную (исследование содержания, что побуждает сотрудников к работе?);

2. Процессуальную (последовательность шагов, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания).

Целесообразно рассматривать их параллельно, выделяя основные понятия теории мотивации: потребность и вознаграждение.

Потребность – физиологическое или психическое ощущение недостатка чего-либо.

Вознаграждение – все, что человек считает ценным для себя.

Потребности бывают:

1. Первичные потребности – физиологические и врожденные потребности в пище, воде, воздухе, сне.
2. Вторичные потребности - психологические потребности в успехе, унижении, привязанности, общении.

Теории мотивации возникли еще в древнем мире. Их разделили на три направления:

-Первоначальные теории мотивации - это такие теории, как «Х», «Y», «Z», «кнута и пряника»

- Содержательные теории мотивации- Это такие теории, как А.Маслоу « Пирамида потребностей», Клейтана Альфрада « Существование связи и роста», Д. Макк-Лелланда « Теория приобретенных потребностей», «Теория двух факторов» Герцберга.

- Процессуальные теории мотивации- «теория ожиданий» В. Врума, «теория справедливости» Адамса и теория Портера-Лоулера.[5;9]

**1.3.1 Содержательные теории мотивации**

Наиболее широко известными теориями мотивации этой группы являются:

- теория потребностей Маслоу;

-теория существования, связи и роста Альдерфера;

- теория приобретенных потребностей МакКлелланда;

-теория двух факторов Герцберга.

**1.3.1.1 Теория потребностей Маслоу**

Абрахам Маслоу - один из крупнейших ученых в области мотивации и психологии.

Маслоу, выделил пять групп потребностей

-Физиологические потребности. К данной группе относятся потребности в пище, воде, воздухе, убежище- то есть те потребности, которые человек должен удовлетворять, чтобы выжить, чтобы поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии. Люди, которые работают в основном на удовлетворение потребностей этой группы, мало интересуются содержанием работы. Для управления такими людьми необходимо минимум заработной платы обеспечивал им выживание, а условия работы не слишком отягощали существование.

-Потребность в безопасности. Потребности этой группы связаны со стремлением людей к стабильности и безопасности: иметь хорошее жилье, быть защищенным от боли, болезней и других страданий. Для человека, находящегося под влиянием этих потребностей, важны гарантии работы, пенсионное обеспечение, медицинское страхование. Для управления такого рода людьми следует создавать надежную систему социального страхования, применять справедливые правила регулирования их деятельности.

-Потребность принадлежать к социальной группе. Человек стремится к участию в совместных действиях, он ищет дружбы, любви, членства в определенной группе людей, стремится участвовать в общественных мероприятиях. Хороших результатов можно достичь при бригадной форме организации труда, используя групповые мероприятия, выходящие за рамки работы, а также напоминание работникам о том, как их ценят коллеги по работе.

-Потребности признания и уважения. Данная группа потребностей отражает желание людей чувствовать себя компетентными, уверенными в себе, сильными. Люди, подверженные сильному влиянию данной потребности, стремятся к лидерскому положению либо же к положению признанного авторитета при решении задач. При управлении такими людьми надо использовать различные формы морального поощрения, выражения признания их заслуг. Для этого могут быть использованы: присвоение титулов и званий, публикации в прессе и упоминание руководством в публичных выступлениях об их заслугах, вручение почетных наград.

Потребности самовыражения. Данная группа объединяет в себе потребности, выражающиеся в стремлении человека к использованию своих знаний, способностей и умений для самоутверждения в бизнесе, менеджменте. Люди с данной потребностью открыты к восприятию себя и окружения, созидательны и независимы. При управлении такими людьми надо максимально реализовывать их способности, стремиться давать им оригинальные задания, предоставлять большую свободу в выборе средств и привлекать к работе.

Теория потребностей Маслоу - одна из наиболее известных теорий мотивации. Она показывает, как те или иные потребности могут воздействовать на мотивацию человека к деятельности и как предоставить человеку возможности удовлетворять свои потребности.[9;11;12]

**1.3.1.2 Теория существования, связи и роста Альдерфера**

К. Альдерфер считает, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Однако в отличие от пирамиды потребностей Маслоу, он считает, что таких групп потребностей существует только три:

-Потребности существования;

-Потребности связи;

-Потребности роста.

Потребности существования по Альдерферу включают в себя две группы потребностей пирамиды Маслоу: потребность в безопасности и физиологические потребности.

Потребность связи по Альдерферу включает социальную природу человека, стремление человека быть членом семьи, коллектива, иметь друзей, врагов, начальников и подчиненных. Поэтому к данной группе следует отнести потребности принадлежать к социальной группе, признания и уважения, которые связаны с желанием человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также ту часть потребностей безопасности пирамиды Маслоу, которая связана с групповой безопасностью.

Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения у Маслоу и включают в себя также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением человека к развитию уверенности, к самосовершенствованию.

Эти три группы потребностей, также, как и в теории Маслоу, расположены иерархически. Однако между теориями Маслоу и Альдерфера есть одно принципиальное различие. Согласно Маслоу, происходит движение от потребности к потребности только снизу вверх: лишь когда удовлетворены потребности нижнего уровня, человек переходит к потребности более высокого уровня. Альдерфер же полагает, что движение идет в обе стороны: вверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворена потребность более высокого уровня. При этом Альдерфер думает, что в случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня усиливается степень воздействия потребности низшего уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Например, если человек не сумел удовлетворить потребности служебного роста, у него опять "включаются" потребности связи.

В теориии Альдерфера отражена иерархия потребностей в направлении от более конкретных потребностей к менее конкретным. Он считает, что каждый раз, когда потребность не удовлетворяется на верхнем уровне, происходит переключение на более конкретную потребность на нижнем уровне, что и определяет обратный ход сверху вниз.[1;8]

**1.3.1.3 Теория потребностей Мак-Клелланда**

Делает основной акцент на потребности высших уровней.

Д. МакКлелланд считал, что людям присущи три потребности:

-власть,

-успех,

- причастность.

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

Потребность успеха удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с высокоразвитой потребностью успеха, любят ситуации, в которых они могут взять на себя ответственность за поиск решения проблемы, и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Чтобы мотивировать людей с потребностью успеха, следует ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать их инициативу, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Мотивация на основании потребности в причастности определяет заинтересованность людей в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая даст им обширные возможности социального общения. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей в отдельные группы.[13;12]

**1.3.1.4 Двухфакторная теория Герцберга**

Эта теория основывается на представлениях о том, что следует выделять гигиенические факторы и мотивацию.

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

Применимость теории Герцберга на практике проверялась во многих организациях. Результаты экспериментов показали, что для эффективного использования теории Герцберга необходимо составить перечень гигиенических и особенно мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать на то, что они предпочитают. [10;6]

**1.3.2 Процесуальные теории мотивации**

Это такие теории как:

-Теория ожиданий В. Врума

- Портера-Лоулера «Теории ожидания и теории справедливости»

**1.3.2.1 Теория ожиданий связана с работами В. Врума**

Эта теория основывается на том, что наличие активной потребности — не единственное условие мотивации человека к достижению определенной цели. Человек, кроме того, должен верить тому, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Ожидания — это оценка данной личностью вероятности определенного события. При анализе мотивации теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей:

-затраты труда – результаты;

-результаты – вознаграждение;

-вознаграждение – удовлетворенность вознаграждением.

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

Ожидания в отношении вознаграждений результатов — это ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Ценность поощрения или вознаграждения, которую называют валентностью, также определяет мотивацию в теории ожиданий.

Использование теории ожиданий на практике. Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим не обходимо давать вознаграждение только за эффективную работу. Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они могут их добиться, если приложат силы. Кроме того, менеджер должен знать, как тот или иной их подчиненный оценивает тот или иной вид вознаграждения. Следует помнить, что работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи.[5;8;6]

**1.3.2.2 Модель Портера-Лоулера**

Эта теория включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных:

-затраченные усилия,

-восприятие,

- полученные результаты,

-вознаграждение,

-степень удовлетворения.

Согласно этой модели, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Кроме того, устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами — человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Результаты работы сотрудника зависят от трех факторов:

1) затраченных усилий;

2) способностей человека;

3) осознания им своей роли в процессе труда.

Уровень затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит:

1) от ценности вознаграждения;

2) от того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением.

Достижение требуемого уровня результативности может повлечь:

1) внутренние вознаграждения, такие, как чувство удовлетворения выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения;

2) внешние вознаграждения, такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Использование модели Портера—Лоулера на практике. Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно тому, что думает, на сей счет большинство менеджеров, полагавших, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности. [1;7;4]

**2. Мотивация подчиненных**

**2.1 Мотивация персонала в организации**

Практически во всей литературе по менеджменту рассказ о методах мотивации персонала давно уже приобрел канонические формы и легко вписывается в схему: Содержательные теории мотивации (Пирамида Маслоу теория МакКлеланда теория Герцберга) — Процессуальные теории мотивации (Теория ожидания, теория справедливости и т.д.).

Мотивация сотрудников является одним из самых главных вопросов руководителей и менеджеров по персоналу уважающих себя компаний.

Известный американский менеджер Ли Якокка считает, что «управление представляет собой не что иное, как настраивание других людей на труд». Среди всех этих важных функций менеджера он особенно выделил функцию мотивации. Потому, что именно мотивация является камнем преткновения в теории и практике. В настоящее время перспективные проблемы развития теории управления приобретают особое значение, происходит ее дальнейшее развитие, в нее входят такие научные понятия, как «инновационный менеджмент», «теория социальных систем и неформальных организаций».

Современные организации в большей или меньшей степени имеют свои мотивационные модели, практическое использование которых позволяет им держаться на плаву и даже увеличивать объем производства. Мотивационные модели и их классификации — это модели «кнута и пряника», «первичной и вторичной потребности», «ожидания», «социальной справедливости». Стабилизацию и поступательное движение развития экономики невозможно представить, если люди в процессе трудовой деятельности не будут получать главного — удовлетворения своих потребностей. Задача менеджеров по персоналу— максимально эффективно использовать возможности персонала. Какими бы ни были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками компании. А это может произойти только в том случае, если работники заинтересованы в результатах своего труда.

Каждый руководитель должен знать к каждому сотруднику организации и, как правильно мотивировать его. [1;9;5]

* 1. **Причины безразличного отношения подчиненных к работе**

Любой сотрудник, приходя на новое место работы, хочет проявить, себя и полон интереса к своей новой деятельности. Кроме того, руководство заинтересованно в том, чтобы сотрудники творчески и с воодушевлением относились к своим обязанностям. В силу некоторых факторов: таких как степень личной ответственности, отношения с начальником и сотрудниками и т.д. У работника может наступить разочарование в своей деятельности. Это бывает вызвано следующими причинами:

-Чрезмерное вмешательство непосредственного руководителя;

-Отсутствие психологической и организационной поддержки;

-Недостаток необходимой информации;

-Недостаток внимания руководителя к подчиненному и его запросам;

-Отсутствие обратной связи (незнание подчиненного результатов своего труда);

-Неэффективное решение руководителем служебных проблем связанных с конкретным подчиненным;

-Некорректность оценки подчиненного руководителем;

Эти факторы вызывают у рядового работника чувство приниженности и недоверия. Подрываются чувство гордости, уверенности в себе, в стабильности своего служебного положения, безопасности и возможности дальнейшего продвижения по службе.

Процесс потери интереса к труду состоит из шести стадий.

Первая стадия – рассеянность.

На этой стадии появляются симптомы стрессового состояния, которое начинает испытывать новый работник. Это являются следствием растерянности. Работник перестает понимать, что ему нужно делать и почему работа у него не ладится.

Вторая стадия- раздражение.

Разноречивые указания руководителя, неопределенность ситуации вскоре вызывают раздражение подчиненного, связанное с ощущением собственного бессилия. Поведение работника приобретает демонстративные черты. Он подчеркивает свое недовольство в сочетании с повышенной производительностью.

Третья стадия – подсознательные надежды.

Постепенно подчиненный перестает сомневаться в том, кто виноват в возникших у него трудностях. Теперь он надеется на какой-нибудь неверный шаг начальника, так как после него можно аргументировано доказать правильность своей точки зрения.

Четвертая стадия- разочарование.

На этой стадии восстановить подорванный интерес к работе гораздо труднее, чем на остальных стадиях. Производительность труда снижается до минимально допустимого значения. Но на этой стадии работник еще не потерял последней надежды.

Пятая стадия-потеря готовности к сотрудничеству.

Симптомом этой стадии является подчеркивание работником границы своих обязанностей, сужение их до минимума возможных. Некоторые начинают вызывающе пренебрегать работой, а то и “выплескивать” дурное расположение духа на коллег, находя удовлетворение в унижении других.

Шестая стадия-заключение.

Окончательное разочарование в своей работе потребует от сотрудника реакции. Он либо перейдет на другое место работы, либо будет относиться к работе как к каторге. [3;11;10]

**ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

**Ситуация №1**

Приведите методы удовлетворения высших уровней современными методами обогащения характера и содержательного труда сотрудников организации.

**Ответ:**

Методы удовлетворения потребностей высших уровней:

СОЦИАЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ

- Поручения сотрудникам организации работы, которая позволяла бы им больше общаться (Эта потребность позволяет сплочению коллектива появление лидеров, через которых руководитель будет мотивировать сотрудников всей организации);

- Создания на рабочих местах духа единой команды (Потребность будет стимулировать весь коллектив для работы в организации, а руководителю в свою очередь будет легче мотивировать персонал к работе);

- Проведение периодических совещаний с подчиненными (Руководитель будет знать через кого воздействовать на сотрудников организации);

- Создание условий для социальной активности работников вне организации (Это своеобразное соревнование между сотрудниками организации которое очень выгодно для руководителя потому что выделив очень активного сотрудника на собрании это поможет для мотивации персонала и побуждению его к действию);

- Уважение выше стоящего персонала.

ПОТРЕБНОСТЬ В УВАЖЕНИИ

- постоянно увеличивать содержание работ сотрудников (Руководитель, делегируя свои полномочия некоторым сотрудникам может их мотивировать для дальнейшей успешной работы);

- Продвижение по служебной лестнице сотрудников организации (Мотивирует сотрудников к хорошей и качественной работе);

- Обеспечить обучение подчиненных (это является стимулом для рабочих этой организации).

**Ситуация №2**

Определите, какие из ниже перечисленных положений справедливы для мотивации труда сотрудников с материальными ценностями, и объясните почему?

- Повышение заработной плате рабочим;

-Выплата премий за дополнительную работу;

-Повышение квалификации;

-Обучение персонала бесплатно;

-Карьерный рост сотрудников

-Путевки в санатории;

- Денежные вознаграждения

- Отпуск;

-Делегирование полномочий;

- Поощрения творческих способностей;

Справедливыми для мотивации труда подчиненных с материальными ценностями является:

- Повышение заработной платы, потому что для рабочего с материальными ценностями очень важна их заработная плата. Руководители, которые знают, что в их коллективе есть, рабочие с материальными ценностями знают, как их мотивировать к работе, чтобы они выполняли ее качественно и быстро.

-Выплата премий за дополнительную плату. Если руководитель скажет что у него есть, дополнительная работа не каждый работник возьмется за эту работу, а если руководитель скажет что работа, которая он хочет им предоставить, будут выплачиваться деньги. Желающих будет на много больше, чем было сначала. Выплата премий за дополнительную работу это своеобразная мотивация персонала, но ведь люди, для которых материальные ценности стоят на первом месте отзовутся, не смотря на сумму премий которую будут выплачивать. А в свою очередь руководитель будет знать, сколько людей в его организации с материальными ценностями, и он будет знать, как мотивировать персонал, у которого преобладает материальные ценности.

- Денежные вознаграждения за проделанную работу это то, что человек с материальными ценностями никогда не пропустит и будет рад таким вознаграждениям и благодарен за предоставление такой работы. Для руководителя очень важно знать, как мотивировать персонал к работе.

**Ситуация №3**

Один из сотрудников фирмы не хочет работать по предоставленной вами работе. Для вас эта работа для вас очень важна. Для работника важны материальные ценности.

Вопрос:

Как мотивировать сотрудника к работе, чтобы он выполнил ее и сдал вовремя?

**Ответ:**

Одним из выходов из этой ситуации является:

- Вызвать на беседу к себе в кабинет этого работника. Поговорить с ним, почему он не выполняет работу, которую вы ему предоставили ему. Выяснив причины, почему рабочий не выполняет работу объяснить ему, что эта работа для вас очень важна, и он должен выполнить ее качественно и добросовестно. Предложить ему за эту работу премиальные деньги, которые организация могла бы выплатить ему организация.

-Второй выход из этой ситуации: пригласив к себе в кабинет сотрудника на разговор. Руководитель должен объяснить в данный момент организация не может выплатить ему премиальных денег. Но если он выполнит работу, предоставленную, ему это хорошо повлияет на его дальнейшее положения в организации, а если работа будет выполнена хорошо, то через некоторое время сотрудник, возможно, получит эти премиальные деньги.

- Третий выход из этой ситуации: вызвав на разговор рабочего к себе в кабинет. Руководитель должен выяснить, почему сотрудник не хочет выполнять работу, которую ему предоставили. Выяснив причину невыполнения работы сказать сотруднику, что своей некомпетентностью подводит весь рабочий коллектив, что от этой работы зависит дальнейшая судьба организации. Не выполняя эту работу, он подводит своих коллег по работе, которые могут потерять свое рабочее место, если он не выполнит свою работу.

-Четвертый выход из этой ситуации: пригласить к себе в кабинет на разговор сказать, что за невыполнение этой работы вы будете вынуждены лишить его премиальных денег, которые он мог получить в конце этого месяца. Если работник в этом случае не отреагирует на это предложить ему отказаться от этой работы, ведь в организации есть много людей, которые хотели бы получить эту работу.

**Ситуация №4**

Вы - руководитель отдела по рекламе. Ваша группа выполняет работу по сбору информации, но один из ваших сотрудников не явился на работу во время сдачи материала.

Вопрос:

Как мотивировать персонал, чтобы в течение некоторого времени найти нужную информацию?

**Ответ:**

Один из выходов этой ситуации:

- Собрать персонал и объявить конкурс на самый быстро собранный материал. Руководитель должен заинтересовать своя группу в этом конкурсе, чтобы информация была собрана вовремя, и она была выполнена качественна. Сотрудник, который быстрей всех соберет эту информацию, должен быть вознагражден чем-либо.

-Второй выход из этой ситуации: собрать группу сказать им что один из сотрудников не явился на работу и у вас нет части нужного материала. Предложить группе собрать этот материал всем вместе. Таки образом информация будет собрана вовремя и качественно.

-Третий выход из этой ситуации: вызвать к себе в кабинет сотрудников, которые близко общаются с рабочим, который не явился на работу. Выяснить у них может, кто из них знает, почему сотрудник сегодня не явился на работу. Если кто-то из сотрудников знает причину его не явки на работу. Руководитель должен предложить, кому-то из его подчиненных съездить за готовым материалом к работнику которой не явился на работу.

-Четвертый выход из этой ситуации: позвонить сотруднику, который сегодня не явился на работу выяснить его причину не явки на рабочее место в такой важный день для их отдела. Объяснить ему, что своей не компетентностью он подводит весь отдел и своей выходкой он может потерять свое рабочее место. Объяснить ему, что из-за его неявки на работу весь отдел могут лишить премиальных денег, а возможно и расформировать. Когда сотрудник объяснит его не явку на работу попросить его сейчас же предоставить информацию, которую он должен был собрать.

**Ситуация №5**

Вы устроились на работу в престижную организацию. На протяжении нескольких лет вы работаете очень хорошо, но ваше начальство не замечает вашей работы. И не продвигает вас по карьерной лестнице.

Вопрос:

Как мотивировать начальство, чтобы оно заметило своего подчиненного?

**Ответ:**

В данной ситуации можно поступить так:

-Прийти на разговор к руководителю своего отдела и поговорить с ним на счет вашего повышения сказать, что вы работаете давно, в организации никогда не подводили коллектив и всегда выполняли работу, которую ему предоставляли качественно. Привести пример, что очень много ваших сотрудников, которые пришли на работу практически в одно, и тоже время вместе с вами получили карьерный рост. Возможно, руководитель поймет, что вы заслуживаете это продвижение. Если руководитель скажет вам нет то попробуйте прийти через некоторое время может, обдумав все руководитель, продвинет по карьерной лестнице, и будет доверять вам более сложную работу, с которой вы смогли бы справится.

- Второй выход из этой ситуации: Прийти на разговор к руководителю и попросить работу, которая бы требовала очень большой ответственности. Если руководитель предоставит вам такую работу, вы должны будете выполнить ее качественно, чтобы руководитель понял что вы именно тот сотрудник, который заслуживает продвижение по карьерной лестнице.

- Третий выход из этой ситуации: Обратить внимание руководителя на себя с помощью быстрого качественного выполнения своей работы. Помогайте своим сотрудникам если у них что то не получается а вы это делаете превосходно. Может быть, даже что сотрудник, которому вы помогли, порекомендует вашу кандидатуру на продвижение по карьерной лестнице. Приходите на работу раньше сдавайте отчеты вовремя. И после таких трудов можно прийти будет на разговор к начальству, и попросить продвижения по карьерной лестнице.

**Ситуация №6**

Руководителю нужен сотрудник для очень серьезной работы за границей. Сотрудник должен быть ответственным и исполнителен.

Вопрос:

Как мотивировать руководство, чтобы именно вас выбрали на эту работу?

**Ответ:**

-Первый выход из этой ситуации: прийти на разговор к начальству и предложить свою кандидатуру на эту работу. При этом зарекомендовав себя, что вы ответственный и хороший работник, который сможет выполнить эту работу. Объясните руководителю, что лучше, чем вы с этой работой никто в вашем отделе не сможет справиться.

-Второе решение, этой ситуации: Когда вы узнаете, что руководителю требуется человек для очень, серьезной работы за границей постарайтесь все это время пока начальство будет решать, кого отправить в эту командировку. Выполнять всю работу качественно и добросовестно. Приходите на работу вовремя и выполняйте задачи поставленные руководствам перед вами. Некоторое время спустя прийти на разговор к руководителю и попросить у него эту работу объяснив ему при этом, что вы справитесь с этой работой очень хорошо. Руководитель наверняка задумается над вашим предложением, если вы хорошо работали последнее время и выполняли всю работу, которое предоставляло вам руководство.

-Третий выход из данной ситуации: вы должны попробовать смотивировать руководство, чтобы именно вас отправили на эту работу, а не кого-то другого. Для этого есть множество способов обратить на себя внимание через добросовестный труд или тщательное выполнения работы. Надо сделать так чтобы руководитель заметил вашу работу и отметил вас. Вы должны полностью выкладываться на работе и показывать, что вы хотите работать, что вам это в радость приходить и выполнять работу, которую вам предоставят. Тогда руководитель заметит вас и предложит вам работу, которой вы так долго добивались. При этом не забудьте поблагодарить руководителя за то что он выбрали именно вас а не кого то пообещайте ему что работу вы выполните качественно и добросовестно и вовремя для руководителя это очень важно.

**Ситуация №7**

Вы пришли на собеседование в новую организацию, чтобы устроиться на работу. Должность, на которую вы пришли устраиваться на работу, очень ответственна, и требует очень много умственного труда.

Вопрос:

Как мотивировать работодателя на то, что бы он взял именно вас на эту работу?

**Ответ:**

В данной ситуации можно поступить так:

-Первый выход из этой ситуации: Прежде чем идти на собеседования в организацию вы должны изучить структуру организации ее историю происхождения ее конкурентов, и какие требования в этой организации к сотрудникам. Узнав, все вы можете смело идти на собеседования. Придя на собеседования, когда работодатель будет задавать вам вопросы, отвечайте на них не размыто, а точно. Внешний вид ваш должен соответствовать статусу организации. Вы должны зарекомендовать себя перед руководителем как добросовестный и качественный сотрудник, который сможет выполнять эту работу. Вы должны правильно и красиво разговаривать с будущим Руководителем. И тогда есть возможность, что именно вы получите эту должность.

-Второй выход из данной ситуации: Придя на собеседование к работодателю, покажите ему характеристику с предыдущей работы. Уважительно относитесь к работодателю, отвечайте на все вопросы, которые он задает. Зарекомендуйте себя как ответственного и качественного руководителя, который отвечает всем требованиям этой организации. Предложите ему взять вашу кандидатуру хотя бы на испытательный срок. Если работодатель согласится взять вас на испытательный срок. Вы, в свою очередь, выйдя на работу, сделайте все, чтобы зарекомендовать себя как хорошего работника, соглашайтесь со всеми замечаниями, которые вам делает работодатель. Пытайтесь выполнять всю работу, которую вам дают качественно. Если выбудете следовать всему, что выше написано руководителя заинтересует ваша кандидатура, и он возьмет вас на это рабочее место.

- Третий выход из данной ситуации: придя на собеседования, расскажите руководителю, где вы работали раньше, как вас хвалила руководство той организации. Объясните, почему вы пришли работать именно в эту организацию, а не в другую. Восхитись мощностью организации скажите, что вы давно хотели прийти в эту организацию на работу. Возможно, что работодатель заметит именно вас и предоставит вам рабочее место.

**Ситуация №8**

В вашей организации есть сотрудник, который систематически опаздывает на работу. Ваша организация очень уважаемая и рабочее место в ней получить очень сложно.

Вопрос:

Как мотивировать этого сотрудника, чтобы он перестал систематически опаздывать на работу?

**Ответ:**

-Первый выход из этой ситуации: Вызвать на разговор к себе сотрудника и выяснить причину его опозданий. Сказать сотруднику, что он портит статус нашей организации. Подводит своих сотрудников. Предупредить его, что если это не прекратится, вы будете вынуждены лишить его премиальных денег. Если он не хочет таких последствий, он должен перестать приходить на работу без опозданий и выполнять свои обязанности.

-Второй выход из данной ситуации: вызвать на беседу к себе подчиненного поговорить с ним в неформальной обстановке. Попросить объяснить причину его систематических опозданий. Если причина опозданий уважительная нужно найти оптимальный выход из этой ситуации. Возможно, поменять график работы этого сотрудника и устранить существующую проблему. Если причина его опозданий не уважительная предупредить сотрудника что вы не можете так это больше оставлять, что вам тоже за эти опоздания делают выговоры и попросить его понять вас и войти в ваше положение. Возможно, если сотрудник благодарный поймет вас , и больше не будет опаздывать на свое рабочее место.

-Третий выход из данной ситуации: Пригласить на беседу к себе в кабинет этого сотрудника, Выяснить причину опозданий. Сказать, что так продолжаться не может. Предупредить сотрудника, что если это так и будет продолжаться вы вынуждены его уволить с этой работы и нанять другого сотрудника, которому действительна, нужна работа.

**Заключение**

Итак, изучив некоторые процессы мотивации из этого можно понять, что руководитель может по-разному воздействовать на персонал. Мотивация может в какой-то степени компенсировать недостаток способностей, но не может полностью заменить их.

Мотивацией называется совокупность множества факторов, которые обусловливают, направляют и поддерживают усилия, затрачиваемые на поведенческие акты. Эти факторы невозможно видеть непосредственно; можно наблюдать только поведенческие результаты их действия. Если некто поступает на работу в сфере торговли и очень усердно работает, то его коллега может сказать, что у этого человека есть мотивация стать успешным продавцом. В этом случае коллега делает вывод, о внутреннем состоянии основываясь на поведении. Руководитель должен знать, как мотивировать свой персонал и направить работу организации на благо обществу для руководителя важно знать, как мотивировать каждого сотрудника своей организации. Когда руководитель знает, как мотивировать его персонал это значит, он справляется со своей работой. Когда люди усердно работают и выполняют свою работу хорошо, то можно заключить, что у них высокая трудовая мотивация. Но в организации есть люди, которых не надо мотивировать.

Когда люди выполняют свою работу не очень хорошо или создается впечатление, что они не особенно стараются, вероятно, противоположное предположение — у них нет мотивации. Такие выводы в лучшем случае могут быть верными лишь частично. Мотивация — это только одна из переменных, от которых зависит трудовое поведение. Во многих случаях она не является даже наиболее значимой переменной.

**Список литературы**

1. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы.-СПб.:Питер, 2002.

2. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности.-М., 1988.

3. Лоренц К. Агрессия.-М., 1994.

4. Маслоу А. Мотивация и личность.- СПБ.:Евразия, 1999.

5. Овсянко Д.В.Основы менеджмента. Учеб.пос. - СПБ.: СПБГУ, 1999.

6. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. М., 1986.

7. Цветаев В. Мотивация наемного труда в разных ситуациях //Персонал-МИКС.-2002.-№ 3(10).

8. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента / Учебное пособие. — СПб.: ИД «МиМ», 1997.

9. Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента / Учебное пособие для вузов. — М.: Центр, 1998.

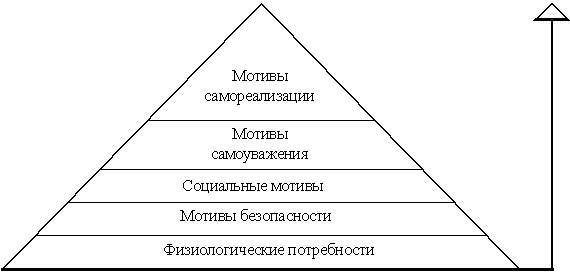
10. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. — Минск: ЭКОНОМ-ПРЕСС. 1998.

11. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. — СПб.: Питер, 1998.

12. Уткин Э.А. История менеджмента. —М., ЭКНОС, 1997.

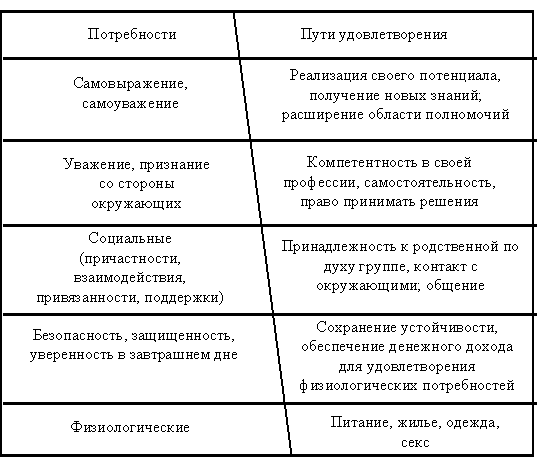
**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

Пирамида потребностей по Маслоу



**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

Таблица №1 « Потребности по Маслоу»



**ПРИЛОЖЕНИЕ 3**

Таблица №2 «Стимулирование персонала»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Внешние стимулы | | Внутренние стимулы |
| Материальные | Не материальные |
| - Премии  -Прибавки  -Направления на семинары  - Стимулирующие поездки | - Похвала  - Поощрения  -Увеличение ответственности  - Возможность продвижения по карьерной лестнице | - Улучшение условий работы  -Организация работы |