Содержание.

Введение…………………………………………………………………………………………………………….3

1.Основные категории функции мотивации и стимулирования труда……………4

2.Технологии стимулирования персонала к эффективному труду………………….7

Заключение……………………………………………………………………………………………………….15

Список используемой литературы………………………………………………………………….17

**Введение.**

В науке об управлении к наиболее важным проблемам относится мотивация хорошей работы. Экономист-профессионал должен рассчитать экономическую эффективность инвестиций, бизнес-план. Инженер-профессионал должен создать технологический процесс переработки сырья. Менеджер-профессионал должен найти и отобрать нужных специалистов, делегировать им полномочия, организовать их совместную работу и стимулировать их эффективно трудиться. Высокая мотивация людей к труду – один из показателей экономического процветания общества. И наоборот, низкая мотивация – свидетельство застоя, кризиса в экономике. Роль теории организации и управления заключается в том, чтобы создать человеку условия, в которых его естественная склонность к хорошей работе смогла бы проявиться и развиться. Существует много стимулов, побуждающих к хорошей работе, однако среди них нет универсальных. Различные люди неодинаково реагируют на разные стимулы, и даже у одних и тех же людей реакция не всегда одинакова. Человек привыкает к стимулам и перестает на них реагировать, поэтому следует предусматривать их постоянное обновление. Разработка и проведение этих реформ требует знания основных категорий и технологий мотивации и стимулирования эффективного труда, которые обязательно пригодятся любому руководителю. Этим объясняется актуальность данной моей работы.

**Основные категории функции мотивации и стимулирования труда.**

Можно заставить подчиненных приходить на работу пять раз в неделю и отбывать по 8 часов в день, но никогда нельзя вынудить «выкладываться»!

Практика человеческой цивилизации выработала два известных метода побуждения к труду – это «кнут и пряник». Человечество в этом смысле прошло длительный путь от свободного труда первобытных людей до сложнейших механизмов побуждения к труду людей, занятых творческим трудом.

Так называемый кнут применяется через прямое принуждение к труду через распоряжения, нормы, приказы, инструкции, санкции и даже угрозы.

Так называемый пряник проявляет себя через различные методы мотивации и стимулирования, которые направлены на то, чтобы побудить человека захотеть удовлетворить свои потребности, а для этого захотеть сделать работу.

*Мотивация* – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

*Потребности* – это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека, это то, от чего человек стремится освободиться, т.к. пока потребность существует, она дает о себе знать и «требует» своего устранения. Люди по-разному могут пытаться устранять потребности, удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. При этом не все потребности осознаются и осознанно устраняются. Если потребность устранена, то это не предполагает, что она устранена навсегда, большинство потребностей периодически возобновляется, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления и степень настойчивости и влияния на человека.

*Мотив* – это то, что вызывает определенные действия человека. Он находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие, в частности если мотив вызывает действие по устранению потребности, то у различных людей эти действия могут быть совершенно различны, даже если они испытывают одинаковую потребность. Мотивы поддаются осознанию – человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их. Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека, поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий.

*Мотивирование* – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования. В зависимости от того, что преследует мотивирование, какие задачи оно решает, можно выделить два основных типа мотивирования. Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному результату. При данном типе мотивирования надо хорошо знать то, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и то, как вызывать эти мотивы. Второй тип мотивирования своей основной задачей имеет формирование определенной мотивационной структуры человека. Основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные мотивы действий человека, и наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком. Этот тип носит характер воспитательной и образовательной работы, требует гораздо больших усилий, знаний и способностей для его осуществления, однако и его результаты существенно превосходят результаты первого типа. Организации, освоившие его и использующие в своей практике, могут гораздо успешнее и результативнее управлять своим членами.

*Стимулы* выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, предложения человеку в качестве компенсации за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей, поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом *стимулирования.* В практике управления одной из самых распространенных форм стимулирования является материальное стимулирование, роль которого исключительно велика. Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть отличия – стимулирование - это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение, как один из методов мотивирования, приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая стимулирующего воздействия.

Рекомендации школы человеческих отношений Э.Мэйо, в особенности теории «Y» Д.Макгрегора, пирамида потребностей А.Маслоу, многочисленные содержательные и процессуальные теории мотивации Ф.Герцберга, Д.Макклелланда, В.Врума, Портера-Лоулера, богатейший опыт зарубежных стран имеют целый арсенал уже апробированных средств, мотивирующих людей к эффективному труду. Чтобы они могли использоваться в нашей сегодняшней ситуации, необходим точный диагноз тех мотивирующих факторов, которые важны для нынешнего работника.

**Технологии стимулирования персонала к эффективному труду.**

Как же надо вести себя руководителю с подчиненными, чтобы они захотели лучше работать и реализовали в труде все свои возможности? Единственный способ повлиять на другого человека – говорить о том, чего он хочет, и научить его, как получить желаемое. Сначала надо побудить человека страстно чего-то пожелать. «Тот, кто сможет это сделать, завоюет весь мир, а кто не сможет, останется в одиночестве!» В связи с этим особое значение приобретает мотивация труда – побуждение к активной трудовой деятельности, основанное на удовлетворении важных для человека потребностей.

Зигмунд Фрейд считал, что в основе всех поступков человека лежат два мотива – сексуальное влечение и желание стать великим. А.Маслоу разработал целую пирамиду потребностей – первичные (физиологические) и вторичные (социальные). Д.Макклелланд считал, что это мотивы власти, успеха. Ф.Герцберг – что это успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности.

Менеджеру необходимо помнить, что мотивы предполагают субъективную оценку, они меняются и являются относительными. И если мотивы – внутренние стимулы, потребность, осознаваемая как нечто важное, то стимулы труда – это внешние факторы, побуждающие к трудовой деятельности. Именно стимулированием труда подчиненных и должен заниматься менеджер таким образом, чтобы затронуть их важнейшие интересы, предоставить им возможность реализовать свои желания в процессе работы. Что менеджеру необходимо при этом учитывать? Основной принцип человеческих отношений сформулировал еще Адам Смит: «Люди отдают, чтобы получить». Психологи обнаружили, что в человеческих взаимоотношениях все мы следим за тем, что приобретаем и что отдаем взамен. Из этого исходит основная идея справедливости. Стремление к справедливости – основополагающее и наиболее верное объяснение поведения людей, того, почему некоторые люди непроизводительно трудятся и не удовлетворенны своей работой. Добиться справедливости для менеджера означает научиться управлять восприятием людей, восприятием того, что они вкладывают и что получают взамен. Однако ему надо учесть, что его восприятие и восприятие подчиненного могут различаться. Как же ему тогда быть, какие меры предпринять, каких принципов придерживаться, чтобы добиться у своих сотрудников высокой мотивации к труду?

1.Огромное значение имеет принцип справедливого распределения фонда заработной платы. В связи с этим большое значение приобретает вопрос применения одинаковых показателей оценки работы для всех членов коллектива. Надо, чтобы показатели были ясными для работников, по отношению к которым применяются, и позволяли сравнить вклад отдельных лиц в результаты деятельности организации. В случае несправедливого отношения результативность мотивационных мер снижается. Работники намного легче соглашаются с тем, что их заработная плата в данной ситуации не может быть выше определенного предела, чем с тем, что кто-то, работающий рядом и выполняющий идентичную работу, получает большее вознаграждение, чем остальные. В таких случаях работник начинает с обидой относиться к организации, в которой работает, становится равнодушным к ней. Справедливое распределение фонда заработной платы составляет не только самостоятельный источник мотивации, но одновременно является вообще условием действенности многих других предпосылок мотивации. В качестве примера можно привести наиболее часто встречающуюся и действующую особенно раздражающе форму несправедливости в распределении фонда заработной платы - принятие новых работников на лучших условиях по сравнению с теми, кто давно работает.

2.Одним из наиболее верных способов выявить, имеется ли у сотрудника чувство несправедливости, - дать возможность человеку высказаться и быть услышанным. Как только становятся известны критерии восприятия подчиненного, у менеджера появляется возможность управлять и изменять эти представления.

3.Чтобы изменить восприятие подчиненных, менеджеру необходимо больше общаться с ними, слушать их, обсуждать планы и итоги работы, делиться своими заботами. Мощный мотивационный фактор, который дает в итоге положительные результаты – участие в принятии решений. Существует ряд методов и способов, побуждающих трудовые коллективы к откровенному высказыванию своих мнений руководству. Один из них – предоставление слова на совещаниях и конференциях в последовательности, обратной служебному положению ораторов. Руководитель должен проявлять интерес к любой инициативе, направленной на улучшение дела, даже к той, которая направлена на совершенствование мелких вопросов. Пренебрежение ими охлаждает подчиненного, гасит его интерес к этому направлению работы. Даже если предложения слабо разработаны и не доведены до возможности практического использования, руководитель не должен отклонять их, а обязан помочь доработать; если замысел подчиненного, предложенный в целях совершенствования работы, оказался полностью непригодным – обстоятельно и доброжелательно объяснить это; если неудачная идея подчиненного натолкнет на другую удачную мысль – обязан упомянуть о первоисточнике. И нельзя расценивать предложения по усовершенствованию работы как нечто само собой разумеющееся; каждое такое предложение следует поощрять. Принципиальные выгоды для подчиненных – большие возможности для собственного развития, повышения квалификации, чувство достоинства, удовлетворение работой. Для руководства – более правильные решения, лучшая эффективность работы, более высокий авторитет и престиж, более легкий и спокойный процесс управления коллективом, спокойный ход работы. Для организации – это более высокая производительность труда, хорошая трудовая атмосфера, снижение текучести кадров и прогулов, улучшение качества продукции, более быстрое развитие свободной инициативы и использования талантов.

4.Менеджеру следует вместе с сотрудниками сформулировать цели, в достижении которых сотрудник заинтересован. После поступления на работу молодой специалист задумывается о своем будущем, надеется на улучшение общественного и экономического положения, что представляет собой существенный фактор мотивации. Бесперспективная работа существенно ослабляет привлекательность выполняемых обязанностей и, следовательно, действует антимотивационно.

5.Менеджер должен предоставлять сотруднику возможность знать, что такое успех, полученный в результате достижения цели. Человеку свойственно стремление быть в первых рядах. Это обстоятельство должно быть использовано в качестве мотивационного фактора. О каждом выдающемся достижении работников руководство должно их информировать – в коллективе, знающем о достигнутом успехе, который замечен и надлежащим образом оценен, увеличивается вера в свои силы и повышается стремление добиваться новых успехов.

6.Сотрудник должен узнать себя в результате своего труда и выражении себя в труде, ощущать свою значимость, как в конкретном деле, так и в общем итоге. Одним из сильно действующих факторов мотивации является осознание исполнителем, что его работа важна и общественно полезна, поэтому менеджеру нужно развивать в подчиненных чувство собственного достоинства.

Критерием оптимального стимулирования труда является удовлетворение менеджера и сотрудника результатами труда. Но менеджер должен осознать, что поиски внешних стимулов к эффективному труду – исключительно сложная, кропотливая и вместе с тем творческая работа. Поэтому для ее проведения следует прислушаться к рекомендациям ученых. Ф.Герцберг и Р.Н.Форд предложили 15 различных факторов, повышающих мотивацию труда.

1.Любые действия должны быть осмысленными. В первую очередь это относится к тому, кто требует действий от других.

2.Большинство людей испытывают радость от работы, отвечая за нее, удовлетворяя свою потребность в личной причастности к результатам деятельности, к работе с людьми.

3.Каждый сотрудник на своем рабочем месте старается показать, на что он способен, испытывает потребность доказать свою значимость, и не хочет, чтобы в тех вопросах, в которых он компетентен, решения принимались без его участия.

4.Человек стремится выразить себя в труде, узнать себя в конкретных результатах, иметь доказательства того, что он может хорошо сделать какую-то работу.

5.Практически каждый работник имеет свою точку зрения на то, как можно улучшить конкретную работу и ее организацию.

6.Людям нравится ощущать свою значимость, поэтому каждый сотрудник должен знать, как важен его труд для подразделения и организации.

7.Все стремятся к успеху, представляющему собой реализованные цели. В достижение целей, которые поставил сам перед собой или в формировании которых принимал участие, работник вложит больше энергии.

8.Успех без признания приводит к разочарованию, поэтому хорошо работающий сотрудник с полным правом рассчитывает на признание

и поощрение, как материальное, так и моральное.

9.По тому, каким образом, в какой форме и с какой скоростью сотрудник получает информацию, необходимую для его работы, он оценивает, какова его реальная значимость в глазах начальника. Если доступ затруднен и получает он ее с опозданием, то исполнитель чувствует себя приниженным, результат – неготовность к труду и нежелание делать эту работу.

10.Люди не любят, чтобы любые решения об изменениях в работе и размещении, даже если они позитивные, принимались без их ведома, без учета их знаний и опыта.

11.Каждому исполнителю требуется информация о качестве собственного труда, она должна быть оперативно донесена, чтобы можно было внести коррективы в действия.

12.Для каждого сотрудника контроль со стороны неприятен, поэтому любая работа выиграет от максимальной возможности самоконтроля.

13.Большинство людей в процессе работы стремятся получить новые знания. Повышенные требования, но дающие шансы для дальнейшего развития, принимаются охотнее, чем заниженные.

14.Сотрудники остро и болезненно реагируют, если их старания и полученные лучшие результаты приводят только к тому, что их еще больше загружают. Особенно сильно проявляется реакция, если результаты работы никак не компенсируются денежной оплатой. Этим убивается инициатива.

15.Позволяет ли работа стать самому себе шефом? Надо стремиться создать возможно большее свободное пространство для инициативы, для индивидуальной ответственности работников по всей цепочке, от затрат до результата.

Практикой менеджмента доказано, что мотивация – волшебное слово при работе с людьми. Мотивацию нельзя рассматривать как что-то второстепенное, в виде «рафинированного» обхождения с людьми ради дополнительных результатов производства. Надо учитывать, что каждому человеку свойственна определенная мотивационная структура, которая в конкретной ситуации влечет за собой определенные действия. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник, поэтому руководителю, формируя систему стимулов для конкретного работника, необходимо учитывать, что сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Имеются следующие группы мотивов, образующие в совокупности единую систему – мотивационный механизм труда (ММТ):

-это мотивы содержательного труда ;

-общественной полезности труда;

-статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности;

-мотивы получения материальных благ;

-мотивы, ориентированные на определенную потребность.

«Мотив труда» и «стимул труда» по сути тождественны. Однако «мотив труда» относится к работнику, а «стимул труда» - к органу управления, предоставляющему работнику возможность получить блага при условии эффективной трудовой деятельности.

**Заключение.**

Современная концепция менеджмента исходит из того, что если главным ресурсом организации являются люди, то приоритетными должны быть инвестиции, вкладываемые в персонал, как в его обучение и развитие, так и в обеспечение качества трудовой жизни. По моему мнению принцип соотнесения денежных затрат на развитие персонала и полученных результатов в виде прибыли должен стать не только общепризнанным, но и главенствующим для менеджмента организаций и предприятий. В результате применения системы стимулирования труда должно быть достигнуто качество трудовой жизни. Под качеством трудовой жизни понимается степень удовлетворения работой, когда работникам предоставляется возможность проявить все лучшее, что они умеют, т.е. это степень удовлетворения важных личных потребностей через трудовую деятельность в организации.

Принципы формирования качества трудовой жизни:

1.Вознаграждение за вклад в результат.

2.Безопасные и здоровые условия труда.

3.Непосредственная возможность для работника использовать и развивать свои способности, удовлетворять потребности в уважении, самореализации и самовыражении.

4.Возможность профессионального роста и уверенность в будущем.

5.Хорошие взаимоотношения в коллективе, правовая защищенность персонала.

6.Достойное место работы в жизни человека.

7.Общественно полезная работа.

Рассматривая свою работу с позиции перечисленных составляющих качества трудовой жизни, работник оценивает имеющиеся у него возможности раскрыть свой потенциал как всю совокупность его знаний, опыта, интеллектуальных, творческих и организаторских способностей. При положительном результате такой оценки формируется мотивационный настрой на высокопроизводительный труд и стабильное положение в организации.

Список литературы.

1.Глазунова Н.И. Государственное и муниципальное (административное) управление: Учебник – М.:ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006.

2.Гапоненко А.Л. Теория управления: Учебник для вузов. – М.: Рос. Академия гос. Служащих (РАГС), 2003.

3.Игнатов В.Г., Албастова Л.Н. Теория управления: Курс лекций – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2006.

4.Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». – 2-е изд., изм. и доп. – М.: Издательство НОРМА, 2001.