**Содержание**

Введение

1. Теории мотивации сотрудников

2. Наказания в управлении персоналом

3. Поощрения в управлении персоналом

Вывод

Список использованной литературы

**Введение**

Мотивация сотрудников является одним из самых главных вопросов руководителей и менеджеров по персоналу уважающих себя компаний. Что движет людьми, пришедшими в компанию? Какие цели - личные и профессиональные - они преследуют? Чем можно их заинтересовать? Что предпочесть: создавая систему мотивации: поощрения или наказания?

Давайте для начала рассмотрим некоторые теории мотивации, чтобы более ясно понимать, где берет свое начало система поощрений или наказаний, которая поможет развить сотрудника и организацию. И какие способы поощрений и наказаний можно использовать в рамках той или иной теории. Остановимся на четырех теориях, авторами которых являются А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор и В.И. Герчиков.

В глазах российских менеджеров зарплата представляется одним из немногих способов воздействия на персонал. Однако существующий зачастую субъективизм в оценке результатов работы сотрудников (отсутствие количественных показателей такой оценки, а также стимулирование личной преданности) выбивает из рук менеджеров мотивационную функцию зарплаты, делая ее иногда даже демотивирующим фактором. Менеджерам кажется, что возможность влияния на подчиненных через их зарплату дает им власть над людьми. Возникает закономерный вопрос, почему в первую очередь из корпораций, в которых нет политики управления вознаграждениями, уходят лучшие работники, имеющие не самую низкую зарплату?

Управление вознаграждениями подразумевает, что в организации проводятся проектирование, построение и поддержка системы оплаты, которая содействует улучшению результатов ее работ. Этот аспект управления персоналом обычно связывается с управлением заработной платой. Альтернативное понятие "управление компенсациями" используется в США и получает признание в других странах. Оно обычно применяется для более передового подхода к созданию и управлению системами выплат. Но использование слова "компенсации" ассоциируется с неприятной необходимостью, выполнение которой нужно компенсировать, причем лучше, чем где-либо еще, при затрате того же времени- Термин "управление вознаграждениями" является более подходящим, потому что он описывает более позитивный подход к оплате работы людей, которую они должны делать и могут делать для организации и для самих себя с помощью эффективного вклада в достижение целей корпорации.

**1. Теории мотивации сотрудников**

**Теория мотивации А. Маслоу**

Возможно, наиболее распространенная из всех теорий - иерархия потребностей А. Маслоу. Классификация А. Маслоу основана на приоритетах, в соответствии с которыми, по его мнению, удовлетворяются потребности.

Первичные потребности

1. Физиологические потребности (например, в пище, воде, сне).

2. Потребность в безопасности, т. е. в окружающей среде, не содержащей угрозы для жизни, здоровья и т. д.

Социальные потребности

3. Потребность в принадлежности к определенной социальной группе, в любви и привязанности, т. е. потребность в одобрении другими людьми и в теплых взаимоотношениях с членами своей группы.

4. Потребность в уважении (потребность в авторитете, самоуважении, чувстве собственного достоинства).

5. Потребность в самовыражении - в полном использовании своих возможностей, достижении целей, в личном росте.

Маслоу утверждает, что любой человек удовлетворяет свои потребности, начиная с первичных и поднимаясь вверх по иерархии. Это не означает, однако, что низшие потребности должны быть полностью удовлетворены прежде, чем станут важны другие потребности. Некоторые люди, согласно Маслоу, не могут превзойти в своем развитии определенный уровень и выбирают стиль жизни, соответствующий удовлетворению только потребностей низших уровней. В таблице приведены наработки участников тренинга «Управление персоналом в проектной деятельности», которые структурированы в рамках теории Маслоу. Эти наработки, касаются поощрительных методов мотивации. Методы делятся на активизирующие – то есть те, которые порождают определенные потребности и, собственно удовлетворяющие эти потребности. Активизирующие методы очень важны, так как с их помощью мы можем формировать необходимые для организации потребности, тем самым развивая сотрудников. Очевидно, что такой подход к мотивации будет более продуктивным, так как мы сами порождаем определенные потребности и затем их удовлетворяем.

|  |  |
| --- | --- |
| Методы, активизирующие потребности разных уровней | Методы, удовлетворяющие потребности разных уровней |
| Самореализация   * Профессиональные и личностные конкурсы * Карьерный, профессиональный, должностной рост, ротация * Профориенитация * Коучинг * «Обучение действием» | Самореализация   * Свободный график, трудовые льготы * Ответственность за результаты * Проектная деятельность * Создание условий для творчества * Предоставление ресурсов * Мозговой штурм |
| Познавательные и эстетические   * Командировки, * Возможность узнать и увидеть новое - поиск новой информации * Поощрение инноваций * Демонстрация примера (как положительного, так и отрицательного) * Обращение за советом и помощью * Новое задание из новой сферы * Система наводящих вопросов * Соревнование с конкурентами | Познавательные и эстетические   * Повышение квалификации (возможность + частичная оплата) * Возможность работать с необходимой литературой * Доступ в Интернет * Пробы на разных участках деятельности * Участие в конференциях * Исследования * Возможность улучшить свою работу. * Выделение времени на самообучение |
| Личностные   * Поощрение сотрудника на глазах группы * Нагрузка, соответствующая возможностям * Соревнования * Общественное обсуждение на собраниях и в личных контактах достоинств и недостатков * Аттестация, оценка деятельности * Планирование карьерного роста * Премии – «прозрачно», с объяснением * КТУ (коэффициент трудового участия) как система оценки личного вклада по результатам деятельности | Личностные   * Обучение * Публикация фамилии, отметка на общих собраниях * Отметка личных достижений в работе * Система морального поощрения * Должностной рост, повышение полномочий * Индивидуальные задания * Предложение посоветоваться * Атрибуты и корпоративные материальные ресурсы (машины, телефон, техника и пр.) * Индивидуальный контракт |
| Социальные   * Обучение * Наставничество * Пропаганда общих идей * Объединяющие информационные потоки * Индивидуальное общение лидера с участниками на тему «Мы вместе – сила» * Возможность перевода в другой коллектив * Групповые обсуждения и переживания эмоций (корпоративные мероприятия) * Тренинги командообразования * Общий «враг» на стороне | Социальные   * Корпоративные мероприятия, общение * Наставничество * Атмосфера взаимоподдержки * Подбор (в подразделение, проект) работников по принципу непротиворечия личностных ценностей * Личное внимание руководителя к каждому * Организация мест для неформальных встреч и общения людей * Форма одежды, корпоративная символика, корпоративный кодекс, правила взаимодействия |
| Потребность в безопасности   * Информация о целях и задачах компании, перспективах ее развития, требованиях, предъявляемых к работникам и пр. Здесь можно говорить об определенных стандартах, Положениях, регламентирующих деятельность. * Аттестация, тестирование, оценка, приказы, распоряжения, влекущие перемены * Испытательный срок * Наличие внешнего врага * Административные методы воздействия * Соблюдение личной дистанции | Потребность в безопасности   * Медицинская страховка * Социальные детские и семейные программы * Отпуск + больничный лист * Охрана в офисе, автостоянка * Деньги на пластиковые карты, безналичные платежи * Доступность и прозрачность информации * Безопасность труда, регламент и режим * Гарантии и стабильность материальных выплат |
| Методы, активизирующие потребности разных уровней | Методы, удовлетворяющие потребности разных уровней |
| Физиологические   * Трудовая нагрузка. * Жесткий регламент труда и отдыха, условий работы. | Физиологические   * Материально-технические условия: комфортные, оптимизация условий труда * Туалет, организация и режим питания, комната отдыха, режим «работа - отдых» |

Если говорить о методах наказания, то лишение сотрудников всего или части вышеперечисленного будет существенным наказанием.

**Теория мотивации Ф. Герцберга**

Еще одна популярная теория мотивации - это «мотивационно-гигиеническая» модель Ф. Герцберга. По мнению Герцберга существует две группы факторов мотивации:

1. Гигиенические факторы – факторы, которые при их наличии принимаются сотрудниками как нечто само собой разумеющееся и не мотивируют дополнительно на более эффективную и интенсивную работу. Однако при отсутствии любого из этих факторов происходит демотивация, сотрудники сознательно или интуитивно будут готовы уйти из организации, как только им предложат (или они найдут сами) лучшие условия труда. К этим факторам относятся:

**• Ясная политика и цели организации**

**• Заработная плата**

**• Гарантии занятости**

**• Межличностные отношения в коллективе**

• Условия труда

2. Мотиваторы – факторы, которые, собственно и мотивируют на более продуктивную деятельность и «подпитывают» лояльность сотрудников и приверженность их организации. Сюда можно отнести:

**• Успех, высокие результаты**

**• Признание заслуг**

**• Продвижение, карьера**

**• Повышение ответственности**

**Интересная работа**

• Возможности профессионального, творческого и делового роста

При разработке системы мотивации в организации важно помнить, мотиваторы без наличия гигиенических факторов «не работают».

**Теория мотивации Д. МакГрегора**

В основе теории мотивации Д. МакГрегора лежит отношение человека к труду. «X», «Y» и «Z» - это совершенно разные модели мотивации, ориентированные на разный уровень потребностей, соответственно руководитель должен применять весьма различные стимулы к труду в зависимости от типа сотрудников.

**Теория «X»** базируется на следующих предпосылках:

• в мотивах человека преобладают биологические потребности;

• обычный человек на генетическом уровне не любит трудиться и старается избегать работы;

• по причине нежелания работать большинство людей только путем принуждения могут осуществлять необходимые организации действия;

• средний человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственность, имеет относительно низкие амбиции и желает находиться в безопасной ситуации;

• качество работы низкое, поэтому необходим постоянный контроль со стороны руководства.

Данная теория описывает работника, с задатками «рабской» психологии, который может работать только под присмотром. Очевидно, что в этом случае более уместным будет отдать приоритет наказаниям. Для сотрудников этого типа нужны четкие стандарты деятельности, регламентация всех процедур, поведения на работе, жесткая система контроля. А малейшее отклонение от стандарта должно караться наказанием. На людей типа «Х» это воздействует лучше всего.

**Теория «Y»** противоположна теории «X» и ориентирована совсем на другую группу людей. В основе теории «Y» лежат следующие предпосылки:

• в мотивах людей преобладают социальные потребности и желание хорошо работать;

• нежелание работать не является наследственной чертой человека. Человек может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказание в зависимости от условий труда;

• ответственность и обязательства по отношению к целям организации зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда. Наиболее важным вознаграждением является то, которое связано с удовлетворением потребности в самовыражении;

• обычный человек стремится брать на себя ответственность;

• людям присуща готовность использовать свои знания и опыт, их не требуется контролировать.

Для данного типа сотрудников приоритетными должны стать поощрения. Основную ставку надо делать на расширение ответственности, предоставление полноценных полномочий.

**Теория «Z»** говорит:

• в мотивах людей сочетаются биологические и социальные потребности;

• люди предпочитают работать в группе;

• должна существовать индивидуальная ответственность за результаты труда;

• предпочтительнее неформальный контроль за результатами труда на основе четких критериев оценки;

• предпочтительнее медленная служебная карьера, а также ротация кадров с постоянным самообразованием.

Данная теория описывает хорошего работника, предпочитающего работать в группе и иметь стабильную перспективу на длительный период. Основные методы – поощрительные. Для данного типа сотрудников важна постоянная оценка и вознаграждение по ее итогам. Вызывает интерес обучение и развитие, построение профессиональной и служебной карьеры.

**Теория мотивации В.И.Герчикова**

Альтернативой западным теориям мотивации – стала теория российского психолога, доктора социологических наук, профессора В. И. Герчикова. Он разделяет внешние воздействия на человека (стимулы) и его внутренние установки (мотивы). И основная мысль его теории заключается как раз в том, что так или иначе стимулируя подчиненного, необходимо учитывать его внутренние мотивы работы.

Вот какие внутренние установки он предлагает:

1. **Инструментальная**. Для такого человека содержание работы неважно, он видит работу как инструмент для «зарабатывания» денег. Соответственно, такого сотрудника лучше всего будет мотивировать материальное стимулирование.
2. **Профессиональная.** Для работника содержание работы первично, а заработная плата – вторична. Признание заслуг и моральная мотивация – лучшие инструменты поощрения таких сотрудников. А вот невозможность заниматься любимой работой – худшее наказание.
3. **Патриотическая.** Сотрудник просто «горит» идеей, работает в интересах общего дела, он убежден в своей необходимости для организации. На сотрудников с патриотическими мотивами лучше всего влияют методы моральной мотивации, поощрения всего коллектива и успехи компании в целом.
4. **Хозяйская**. Эти люди добровольно берут на себя ответственность за все (начиная с отвалившегося куска обоев, заканчивая финансовыми и организационными вопросами). Лучшее поощрение для них – возможность выполнять ответственную работу, худшее наказание – невозможность влиять на принятие решений, отстраненность от процесса управления, необходимость без обсуждений выполнять чужие указания.
5. **Люмпенизированная.** Эта установка - яркая степень мотивации избегания. Человек не хочет расти и его единственное желание – делать как можно меньше, и чтобы его при этом не трогали. Лучшие способ мотивации для этой группы – четкая и жесткая система наказаний. Такие сотрудники, увы, могут хорошо работать только из-под палки.

Итак, с некоторыми теориями мотивации мы знакомы и теперь можем перейти собственно к методам мотивационного воздействия. Мотивация может быть положительной – поощрение сотрудников и отрицательной – наказание. Также мотивационные воздействия можно разделить на материальные и нематериальные.

**2. Наказания в управлении персоналом**

Создавая систему мотивации для своей компании важно решить, что должно стать основой – опора на систему поощрений или наказаний. Давайте сначала рассмотрим, какие наказания могут применяться к персоналу. Начнем с материального аспекта. Это, как правило, система штрафов. Штрафы могут быть удержаны из переменной части заработной платы сотрудника. Основные требования при внедрении подобной системы: разработанный функционал; наличие регламентов деятельности, стандартов; наличие системы информирования сотрудников о случаях нарушения и примененных к ним взысканиях. Денежные штрафы должны применяться при «проступках» сотрудников, повлекших за собой материальные убытки компании. Что это может быть: уход клиента к конкурентам; отказ клиента от определенного пакета услуг; причинение ущерба материально-техническому оснащению организации; нарушение финансовой безопасности. В других случаях, когда речь идет о нарушении дисциплины, отдельных положений Правил внутреннего трудового распорядка, исполнительской дисциплины и пр., можно говорить о выговоре устном или закрепленном в Приказе по организации. К числу нематериальных наказаний также можно отнести: сокращение круга полномочий; понижение в должности (в случае, когда сотрудник переводится на менее оплачиваемую должность – это и материальное наказание); поручение выполнять менее интересную, рутинную работу; лишение привилегий (служебного транспорта, телефона, кабинета, свободного режима труда и т.д.); порицание на совещании или в корпоративном издании и т.д.

Сегодня становится очевидным, что компании, которые разработали и внедрили систему штрафных санкций при минимуме поощрений, переживают определенный кризис. Почему так произошло? При таком подходе сотрудники ориентируются не на достижение положительного результата, а на избегание отрицательного. То есть для оценки качества проделанной работы будет взята ситуация, когда удалось как-то справиться с задачей, избежав при этом штрафа. В этом случае о каком-либо прогрессе и новых перспективах развития и персонала, и организации в целом речь не идет. Есть и другой момент – материальный, когда развитая система штрафов, сводит на нет совокупный доход сотрудника. Это, в свою очередь, не способствует укреплению лояльности персонала к своей организации. Если же в рамках Вашей организации Вы считаете целесообразным внедрение системы наказаний для сотрудников, запомните следующие правила:

* 1. Наказание эффективно, когда оно ориентировано на оказание психологического воздействия, как на сотрудника, так и на весь коллектив.
  2. 2. Наказывается не человек, а его проступок. Давая сотруднику обратную связь надо говорить только о последствиях определенного нарушения для организации и коллектива, не обсуждая личность и возможные мотивы поступка.
  3. 3. Наказание должно быть своевременно и неотвратимо. То есть наказание должно следовать сразу за нарушением – максимальный временной интервал – 1 день. Наказание должно применяться вне зависимости от должности сотрудника и каких-либо других обстоятельств.
  4. 4. Материальные наказания следует использовать крайне осторожно.
  5. 5. Наказание должно быть личным. Наказывается конкретный сотрудник, а не весь коллектив.
  6. 6. Наказание не должно вызывать чувства вины или унижать человека. Хвалить человека лучше при всех, а ругать – наедине. При этом очень важно то, как руководитель дает обратную связь. Надо найти нужные слова и интонации, в которых Вы выразите своё сожаление о тех действиях, которые совершил сотрудник.
  7. 7. Действия, которые наказываются, должны быть максимально обоснованы и приняты коллективом, как необходимые для успешной работы всего коллектива. То есть доведение до сотрудников информации о последствиях того или иного проступка.

**3. Поощрения в управлении персоналом**

Положительное стимулирование по количеству возможных вариантов намного разнообразнее отрицательного (Приложение 1). Начнем опять с материальных поощрений. Что может входить в материальную мотивацию? Это премии или надбавки, величина которых, как правило, варьирует от 10 до 50% от базового оклада. Зачастую премии носят разовый характер, например, ежегодная премия. Это единовременные выплаты, которые компенсируют выполнение какой-либо разовой работы, например, организация корпоративного праздника или помощь при переезде офиса. Это может быть материальная помощь, приуроченная к каким-либо значимым для сотрудника датам: рождение ребенка, свадьба. Есть целый ряд компенсаций, которые сотрудник получает в опосредованном виде, но для организации они являются затратными. Это оплата мобильной связи, предоставление льготных путевок в санатории, клубных карт, компенсация проезда и многое другое.

Следует помнить, что комбинировать способы материального стимулирования надо исходя из специфики фирмы, и варьировать в зависимости от специализации работников. Например, для секретарей это может быть: вознаграждение за сверхурочную работу; повышение до управляющего офисом (офис-менеджера), премия по итогам работы компании за год (по общей схеме долевого участия в прибыли) и др.

Инструменты материального стимулирования, несмотря на свою эффективность и относительную простоту, обладают, тем не менее, определенным недостатком: их применение в полном объеме требует весьма ощутимых финансовых затрат и далеко не всегда является рентабельным, особенно если речь идет о небольших компаниях. Вот почему зачастую гораздо предпочтительнее использовать средства нематериального поощрения. Эти методы мотивации не столь однозначны, как материальные, но при тщательно продуманной кадровой политики их действенность и результативность, несомненно, намного выше.

Решение о внедрении системы нематериального стимулирования — очень ответственный и порой даже рискованный шаг. Эти методы гораздо более индивидуализированы и приспособлены к системе мотиваций конкретного сотрудника, выяснить которые необходимо еще на стадии собеседования и отборочного тестирования.

Немаловажным шагом на пути к внедрению политики нематериальных поощрений является выяснение того, как именно тот или иной сотрудник позиционирует себя по отношению к компании. Здесь возможны две модели. В первом случае сотрудник расценивает свой труд просто как присоединение к компании, он не отождествляет себя с ней, а свои интересы — с интересами фирмы и ориентирован исключительно на максимально возможную материальную стимуляцию. Во втором случае сотрудник считает свою деятельность не просто наймом, а работой внутри компании, в качестве члена команды. Как правило, он отождествляет интересы компании со своими собственными интересами, известность и признание бренда фирмы расценивает как элемент своего личного престижа. Постепенное смещение приоритетов сотрудника с первой модели на вторую уже является методом нематериального стимулирования. Для достижения данной цели можно использовать такие методы, как расширение сферы ответственности или специальные меры, создающие у сотрудника ощущение собственной значимости. Например, в ведение офис-менеджера можно передать новый участок работ или поставить ему в подчинение секретаря и курьеров, но при этом размер его заработной платы возрастет несущественно. Или руководитель может организовать совещания таким образом, чтобы каждый сотрудник имел возможность высказаться и быть услышанным.

Один из достаточно распространенных методов нематериальной мотивации — быстрое продвижение сотрудников по должностной лестнице. Важнее всего то, что такой мотивирующий карьерный рост может почти не отражаться ни на величине оклада, ни на объеме полномочий, однако сотрудника, начинавшего карьеру в компании в должности ассистента младшего менеджера, уже через год называют старшим менеджером. Данный способ может стать соблазнительным даже для завзятого материалиста, оценивающего свой профессиональный успех исключительно в денежном эквиваленте. Для честолюбивого и амбициозного сотрудника с высоким уровнем притязаний, планирующего в перспективе перейти на другую, более престижную и высокооплачиваемую работу, солидное название должности в трудовой книжке будет совсем не лишним. Этот способ не требует никаких затрат, зато эффект от его применения (при грамотном подборе сотрудников с соответствующей системой личностных ценностей) порой превосходит все ожидания.

В отдельных случаях можно рассматривать такой прием как выдача памятных грамот и символических подарков с именными надписями. В некоторых компаниях, ориентированных на долгосрочный найм персонала разработана система корпоративных наград: вымпелов, орденов, которые вручаются сотрудникам, проработавшим в организации 5 и более лет.

Конечно информации по теориям мотивации много, много наработано собственно способов мотивации, определенных мотивационных схем для персонала различного уровня. Какая же работа, по мнению большинства сотрудников, является не только привлекательной, но и мотивирующей. Итак, «мотивирующая» работа должна:

- иметь целостность, то есть приводить к определенному результату;

- оцениваться как важная и заслуживающая быть выполненной;

- давать возможность принимать решения, необходимые для ее выполнения, то есть должна существовать определенная автономия;

- обеспечивать обратную связь, оцениваться в зависимости от эффективности;

-приносить справедливое вознаграждение.

Спроектированная в соответствии с этими принципами работа обеспечивает внутреннее удовлетворение, внутренне мотивирует работников, обеспечивает хорошее качество деятельности. Она создает ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию или оказываемые услуги, дает работникам чувство сопричастности. Так что же надо сделать?

• Определить цели и задачи деятельности для организации в целом и для каждого сотрудника в отдельности.

• Показать значимость выполнения деятельности каждым сотрудников для организации в целом.

• Вовлекать сотрудников в процесс принятия решений. Давать им определенную самостоятельности в принятии решений.

• Обеспечивать сотрудников обратной связью. Проводить регулярную оценку деятельности персонала.

• Разработать систему справедливых вознаграждений. Все-таки вознаграждений. Однако, учитывая, что в организации работают разные типы сотрудников и без наказаний никак не получится.

• Организация питания за счет фирмы

• Обеспечение проездными билетами

• Организация качественного медицинского обслуживания

• Предоставление спецодежды

• Улучшение организационно-технических условий и дизайна на рабочих местах

• Банкет в ресторане в связи с корпоративными праздниками

• Предоставление права на укороченный рабочий день, скользящий график и пр.

• Право на получение ссуды

• Предоставление беспроцентной ссуды

• Учеба за счет фирмы

• Продажа «списанного» оборудования по льготным ценам

• Оплата проезда к месту отдыха

• Предоставление служебного автотранспорта

• Оплата путевок работникам и членам их семей

• Профессиональный и квалификационный рост персонала

• Поздравления с днем рождения

• Внутрифирменная «витрина успеха»

• Похвала

• Обратная связь

• Делегирование полномочий

• Кадровый резерв

• Грамоты, знаки отличия, медали

• Уменьшение психологической дистанции

• Повышение в должности

• Возможность представлять компанию в СМИ, на конференциях и пр.

**Вывод**

Итак, мы рассмотрели теории мотивации для того, чтобы лучше понимать какие способы поощрений и наказаний нужно применять для тех или иных типов сотрудников. Мы увидели, что поощрительные методы гораздо более вариативны и разнообразны, а главное – могут быть гораздо более эффективными для развития каждого конкретного сотрудника и, как следствие, всей компании. Очевидно, что, говоря о системе мотивации – мы должны добиваться разумного баланса между поощрениями и наказаниями. Надеюсь, что выстроенная Вами система мотивации поможет каждому сотруднику осознать высказывание Льва Николаевича Толстого: «Счастье не в том, чтобы делать всегда, что хочешь, а в том, чтобы всегда хотеть того, что делаешь».

Мотивационные аспекты развития персонала приобретают среди малого и среднего бизнеса всю большую значимость. Мотивация в ее традиционном понимании представляет собой специальные технологии и факторы, побуждающие работников предприятия к высокопроизводительной трудовой деятельности. В конечном счете, основная цель мотивации – скоординированная работа всего предприятия через развитие сотрудников.

Материальное поощрение положено за эффективный труд, приносящий компании дополнительную прибыль. В свою очередь труд, результатом которого не был экономический эффект, тоже следует вознаграждать признательностью и банальным, но таким нужным словом «спасибо». Наказание обязательно должно соответствовать проступку. Материальное же наказание допустимо в том случае, когда действиями сотрудника причинён действительный прямой материальный ущерб, который можно измерить и просчитать. И в данном случае оно должно выглядеть не как месть, а как компенсация причинённого ущерба и формулироваться в соответствующих выражениях

В заключении разговора о наказаниях хочется рассказать довольно известную историю. В одной серьезной западной компании коммерческий директор из-за своих неправильных действий упустил контракт на 20 миллионов долларов. Придя на следующий день в кабинет Генерального директора, он спросил, когда ему собирать свои вещи. «Вы с ума сошли!», ответил ему генеральный директор, - «Мы только что вложили в Ваше обучение 20 млн. долларов!». Было ли это наказание? А был ли эффект?…

**Список использованной литературы**

1. Артемова М.В. Управление мотивацией – польза или вред? / Управление персоналом –2008.- №1.
2. Грачев М.В. Управление трудом (теория и практика капиталистического хозяйствования). – М., 2007.
3. Дырин С.П. К вопросу о российской модели управления персоналом. / Известия Академии труда и занятости – 2006 - № 3-4.
4. Захаров Н.Л. «Загадка русской души», или особенности мотивации труда российского персонала. / Управление персоналом – 2007. - №1.
5. Симанюк Э.Э. Профессиональные деформации менеджеров. / Управление персоналом – 2006. -№ 22.
6. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления: учебник. - Изд. 5 – е – М.: Феникс. 2007.
7. Чередниченко И. П., Тельных Н. В. Психология управления / Серия «Учебники для высшей школы». — Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. — 608 с
8. Шапиро С.А., Котенко И.Ю., Работа без конфликтов, тактика успешного сотрудничества. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007, С. 30
9. Шекшня С.В. Управление персоналом совместной организации. – М., 2006.