ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Филиал государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Ивановская государственная текстильная академия» в г. Нижний Новгород

Контрольная работа

по дисциплине \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Автор Сапсай Н.Н

Курс \_\_\_5\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Специальность 260901 ООП

Номер зачетной книжки 050009

Номер варианта \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Рецензент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

г. Н. Новгород, 2010 г.
Вариант 9
1. Смена парадигм управления в России в период экономических реформ и положения современной концепции управления.

2. Методы принятия решений и их применение. Оптимизация и критерии выбора управленческих решений. Факторы, влияющие на выбор управленческих решений. Контроль выполнения управленческих решений.

3. Функция мотивации, ее роль в процессе достижения целей организации. Теории мотивации и их содержание. Факторы мотивации труда и их использование на практике.

**1. Смена парадигм управления в России в период экономических реформ и положения современной концепции управления.**

Одна из особенностей современной России в том, что за короткий период она проходит все те этапы развития, которые Запад “переваривал” в течение 100 лет.

Рассмотрим типичный пример развития отечественной коммерческой организации. Допустим, фирма занимается телекоммуникационным бизнесом (сфера деятельности в данном анализе роли не играет). На первом этапе функционирования ее руководство относилось к уходу персонала совершенно спокойно (количество дипломированных и достаточно квалифицированных специалистов превышало спрос). Со временем выделилась группа профессионалов, которые для предприятия представляли большой интерес. Таких работников на улице найти уже трудно, разве что у конкурентов. Их уход (по каким-либо причинам) для фирмы болезнен, поэтому руководство начало искать дополнительные стимулы для их удержания.

Наконец, организация достигла такой степени развития, когда ряд сотрудников стал ее главным капиталом. Это уникальные профессионалы, заменить которых практически невозможно. Руководству, чтобы удержать таких работников, остается единственное средство– обеспечить наилучшее удовлетворение их растущих потребностей. Дополнительной мерой по сохранению фирмы может быть подготовка этими специалистами дублеров, однако последнее является чересчур дорогим удовольствием. Затраты на такую подготовку способны привести к снижению конкурентоспособности.

Поэтому необходимо переходить к новой концепции управления персоналом на уровне хозяйствующей структуры. Ее сущность – в рассмотрении Человека в качестве главного объекта интересов менеджмента. Задача руководства при этом заключается в проведении такой кадровой политики, когда целью всей деятельности по управлению персоналом становится наилучшее удовлетворение растущих запросов и потребностей каждого члена организации.

Что же меняется при данной точке зрения на персонал? Прежде всего точка отсчета, система взглядов на каждого работника фирмы.

До сих пор при всех рассуждениях о важности кадров и создании наиболее благоприятных условий для раскрытия потенциала каждого сотрудника он рассматривался как объект, который подлежит управлению со стороны фирмы. Новый подход предполагает, что человек является меняющейся, но неуправляемой переменной предприятия. Задача менеджмента в этом случае в том, чтобы познать закономерности развития личности и разработать соответствующие программы, обеспечивающие лучшее, чем конкуренты, удовлетворение растущих потребностей каждого работника. Результатом данной деятельности должна стать увеличивающаяся прибыль.

Таким образом, изменяется система взглядов на человека в организации: не его заставляют бегать, чтобы обеспечить продуктивную работу, а фирма крутится вокруг сотрудника, пытаясь наилучшим образом удовлетворить его растущие запросы. Возможно, сначала это покажется странным (точно также при переходе от административной системы к рыночной сначала странным казалось, что не фирма диктует покупателю свою волю, а он ей). Кто не сможет этого вовремя понять, может оказаться неконкурентоспособным на рынке.

Новый поход к управлению персоналом требует решения двух типов задач: первый – изучение человека на предприятии, второй – разработка программы действий, направленной на наилучшее удовлетворение потребностей отдельного сотрудника. Конечный результат такой деятельности должен проявиться в том, что каждый член коллектива предприятия в свою очередь станет лучше работать.

Насколько мы готовы к работе по-новому? Пока на этот вопрос ответить трудно. Данная точка зрения на управление персоналом, несомненно, потребует иного инструментария. Представляется, что одним из таких инструментов станет самоменеджмент, роль которого до сих пор явно недооценивалась.

Сначала самоменеджмент рассматривался лишь как раздел, связанный с научной организацией труда руководителя. В последнее время он начал выделяться как самостоятельная область знаний. В рамках рассмотренного подхода самоменеджмент может стать важнейшей составной частью, обеспечивающей менеджмент эффективными инструментами изучения работников предприятия.

Ф.Тейлор начинал свои исследования в менеджменте с изучения работы отдельного человека, я считаю нужным вернуться к этому, но только на новом теоретическом уровне.

Может возникнуть вопрос, если автор предлагает лишь новый подход к управлению персоналом, почему в статье говорится о полной смене парадигмы. Ответ очевиден. Во-первых, теория взаимосвязи параметров внешней среды уже стала общим местом. Данная взаимосвязь настолько велика, что в последние годы каждый человек почувствовал на себе ее персональное влияние. Во-вторых, не меньшее взаимовлияние существует и между факторами внутри хозяйственной структуры (напомню, что последняя является искусственной и сложной системой, созданной человеком). Несомненно, если внутри фирмы начинают что-то менять, это обязательно отразится на всех элементах такой системы.

Последствия отношения к персоналу как неуправляемой переменной, которую нужно изучать, а затем к ней приспосабливаться, пока трудно оценить, но, думается, что для теории и практики менеджмента эти изменения будут носить, вероятно, революционный характер.**2. Методы принятия решений и их применение. Оптимизация и критерии выбора управленческих решений. Факторы, влияющие на выбор управленческих решений. Контроль выполнения управленческих решений.**

 Разработка эффективных управленческих решений — необходимое условие обеспечения конкурентоспособности продукции и организации на рынке, формирования рациональных организационных структур, проведения правильной кадровой политики, регулирования социально-психологических отношений в организации, создания положительного имиджа

В общем виде управленческое решение (индивидуальное или групповое) определяет программу деятельности коллектива по эффективному разрешению сложившейся проблемы на основе знаний объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации, о ее состоянии.

Управленческие (организационные) решения от всех других решений отличают:

-цели;

-последствия;

-разделение труда;

-профессионализм.

**Управленческое решение** — это выбор альтернативы, осуществляемый лицом, принимающим решение (ЛПР), в рамках его должностных полномочий и компетенций, направленный на достижение целей организации.

Принятие решения представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием организации. Данный процесс включает много разных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы Данный процесс лежит в основе планирования деятельности организации, так как план — это набор решений по размещению ресурсов и направлению их использования для достижения организационных целей.

В управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и носит достаточно формализованный характер, так как решение касается не одной личности, а подразделения или организации в целом. Как правило, решения должны приниматься там, где возникает проблемная ситуация, для этого менеджеров соответствующего уровня необходимо наделить полномочиями и возложить на них ответственность за состояние дел на управляемом объекте. Очень важным условием положительного воздействия решения на работу организации является его согласованность с ранее принятыми решениями, как по горизонтали, так и по вертикали управления.

Сформулируем основные принципы принятия управленческих решений.

1. Принцип системности (ориентирует на всесторонний учет значимых факторов).

2. Принцип стандартизации (стандартных управленческих ситуаций и решений).

3. Принцип оптимальной информированности.

4. Принцип автоматизма реализации управленческих решений.

5. Принцип учета вероятных последствий (рациональное управленческое решение предполагает учет вероятных последствий его реализации).

6. Принцип свободы выбора.

7. Принцип ответственности.

8. Принцип соразмерности прав и ответственности.

9. Принцип творчества.

В процессе творческого решения проблем выделяют и описывают пять стадий:

* изучение проблемы;
* выработка идей;
* отсев примененных идей;
* планирование нововведений;
* обратная связь и анализ.

10. Принцип своевременности (он ориентирует на выбор наилучшего момента для принятия решения).

11. Принцип единства единоначалия и коллегиальности.

12. Принцип соучастия.

Организации являются сложными объектами, а они, в свою очередь, частями еще более сложной целостности. Поскольку организованным действиям присущи сложности, а управленческие решения принимаются людьми и влияют на них, при принятии решений необходимо учитывать целый ряд разнообразных факторов.

1. *Личностные оценки руководителя*. Личностные оценки содержат субъективное ранжирование важности качества или блага. В отношении принятия решений оценки выступают в качестве компаса, указывающего человеку желательное направление, когда приходится выбирать между альтернативами действий. Важно подчеркнуть, что все управленческие решения, а не только связанные с вопросами социальной ответственности и этики построены на фундаменте чьей-то системы ценностей.

Помимо различий личностных оценок типичным затруднением при определении оптимальных альтернатив является среда, в которой принимаются решения.

2. *Среда принятия решения*. При принятии управленческих решений всегда важно учитывать уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат. В ходе оценки альтернатив и принятия решений руководитель должен прогнозировать возможные результаты в разных обстоятельства или состояниях природы. Эти обстоятельства традиционно классифицируются как условия определенности, риска или неопределенности.

3. *Информационные ограничения***.**

4. *Поведенческие ограничения.*

5. *Взаимозависимость решений***.** В организации все решения некоторым образом взаимосвязаны. Единичное важное решение почти наверняка может потребовать сотен решений менее значительных. Крупные решения имеют последствия для организации в целом, а не только для сегмента, непосредственно затрагиваемого тем или иным решением. Способность видеть, как встраиваются и взаимодействуют решения в системе управления, становится все более важной по мере продвижения на верхние этажи власти. Менеджеры, находящиеся на нижних уровнях иерархии, но проявляющие способность разглядеть взаимозависимость решений, т. е. видеть "всю картину" зачастую и становятся кандидатами на повышение.

Заключительным этапом разработки и реализации решения является контроль.

Контроль — это одна из основных функций управления, представляющая собой процесс обеспечения достижения целей, поставленных организацией, обеспечения реализации принятых управленческих решений. При помощи контроля руководство организации определяет правильность своих решений и устанавливает потребность в их корректировке.

Процесс контроля - это процесс отслеживания хода выполнения принятых управленческих решений и оценки достигнутых результатов в ходе их выполнения.

 Процесс контроля — это процесс установления стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и их отклонения от установленных стандартов. Именно результаты контроля являются основанием для руководителей организации корректировать ранее принятые решения, если отклонения в ходе реализации ранее принятых решений значительны.

Отсутствие надежной системы контроля может привести организацию к кризисной ситуации. Если принятое решение оказалось недостаточно эффективным, то именно система контроля может позволить своевременно это установить и внести коррективы в действия организации.

Содержание контроля проявляется в выполняемых им функциях: диагностики состояния дел, корректировки действий, осуществления авторского надзора, а также педагогической и правоохранительной.

Диагностическая функция контроля состоит в выявлении фактического состояния дел по выполнению принятого решения; ориентирующая направлена на указание ориентиров, т.е. тех проблем, которые в данный момент заслуживают наибольшего внимания; стимулирующая функция контроля проявляется в выявлении и вовлечении в работу всех неиспользованных резервов, и в первую очередь человеческого фактора.

Корректирующая функция контроля заключается в уточнении самого решения, если обстановка изменилась. Сделать это следует на месте, не откладывая в долгий ящик. Руководитель должен сознавать, что фактическое положение есть результат проверки принятых им решений. Появляется парадоксальная ситуация: руководитель считает, что проверяет работника, а последний уже проверил своей работой руководителя.

Авторский надзор — это одна из функций контроля, в ходе которого

В зависимости от выполняемых функций и особенностей проведения при выборе и реализации управленческих решений выделяют контроль предварительный, направляющий, фильтрующий и последующий.

Методы предварительного контроля исполняются до начала выполнения решения, что позволяет определить качественные, количественные и структурные характеристики оптимального варианта его реализации. Задача предварительного контроля — установить, верно ли сформированы цели, определены предпосылки и стратегии

Направляющий контроль применяется от начала практического осуществления решения до завершающего этапа. Он включает измерение, сравнение, оценку объекта, выработку и исполнение корректирующего действия, направленного на достижение конечного результата.

Метод фильтрующего контроля применяется в разовом порядке в ходе реализации решения. В его содержание входит приостановление выполнения решения на каком-либо участке при резких отклонениях фактических результатов от запланированных.

Метод контроля по результатам (последующий контроль) применяется по исполнению решения и полезен для учета нюансов работы, ее результатов на будущее.

Процесс контроля включает четыре стадии:

— установление норм деятельности,

— сбор данных о фактических результатах;

— сравнение и оценка фактического и ожидаемого итогов выполнения;

— разработка и реализация корректирующих действий.

Нормы функционирования устанавливаются в ходе составления плана. На этапе организации контроля выделяются точки наблюдения — индикаторы отклонения поведения объекта контроля от нормы функционирования.

Эффективный контроль основан на прогнозировании результатов. Сбор данных о фактическом исполнении решений — обеспечивающий этап контроля, наилучшая его форма — использование современных технических средств снабжения определенной информацией. Сравнение и оценка фактических и ожидаемых результатов должны осуществляться на основе качественной информации Разработка корректирующих действий осуществляется на основе сигнальной информации. При этом вскрываются причины отклонений, предлагаются альтернативные варианты их преодоления.

**3. Функция мотивации, ее роль в процессе достижения целей организации. Теории мотивации и их содержание. Факторы мотивации труда и их использование на практике.**

Мотивация – это процесс побуждения себя или других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

От мотивации зависит исполнительность работников, а исполнительность, в свою очередь, зависит от четырех факторов: от сноровки и способностей; от четкого понимания природы работы; от понимания того, что случится, если работа выполнена хорошо или плохо; собственно мотивация.

Мотивация возникает из неудовлетворенных нужд и стремления удовлетворить их в случае успеха. Некоторые нужды, такие как голод, никогда не удовлетворяются полностью, а только на короткий промежуток времени. Даже если в чем-то мы получаем удовлетворенность, другие нужды заставляют нас действовать.

Для целенаправленного управления поведением с помощью мотивации нужно стремиться к идентичности личных желаний сотрудников с целями предприятия. Исходным пунктом управления с помощью мотивации являются мотивы поведения сотрудников.

Мотивация оказывает большое влияние на выполнение человеком своей работы, своих обязанностей. Однако между мотивацией и конечным результатом деятельности нет прямой зависимости. Может быть так, что человек, очень мотивированный на выполнение своей работы, дает результаты хуже, чем человек менее или даже слабомотивированный. Отсутствие однозначной связи между мотивацией и конечным результатом деятельности обусловлено тем, что на результаты труда оказывает влияние множество других факторов: квалификация и способность работника, правильное понимание им выполняемой задачи, влияние на процесс работы со стороны окружения и т.п.

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий:

* возникновение потребности
* – поиск путей ее устранения
* – определение целей (направления) действия
* – осуществление действия
* – вознаграждение за осуществление действия
* – устранение потребности.

Такое рассмотрение процесса носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации.

Таким образом, процесс мотивации очень сложен. Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить совершенно точно, что побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека на рабочем месте дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать определенные модели мотивации его труда.

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.

1. Иерархия потребностей А.Маслоу.

Человек испытывает потребность, когда физиологически или психологически ощущает недостаток чего-либо. Содержательные теории мотивации представляют собой попытки классифицировать эти общечеловеческие потребности по определенным категориям. Первичные потребности являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Пример таких потребностей – потребности в пище, воде, дышать, спать и т.д. Вторичные потребности – потребности психологические: потребности в успехе, уважении, привязанности, власти.

В 1943 г. психолог А.Маслоу предположил, что люди в своих мотивациях опираются на пять видов потребностей.

• Физиологические потребности

• Потребности безопасности

• Социальные потребности

• Потребности в уважении.

• Потребности в самовыражении.

По теории А.Маслоу, для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации.

2. Теория потребностей Д.МакКлелланда.

Теория делает основной акцент на потребности высших уровней. Д.МакКлелланд считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

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.

3. Двухфакторная теория Ф.Герцберга.

Считается, что удовлетворенность либо неудовлетворенность человека своими действиями, своим состоянием, окружением – два полюса, между которыми находится состояние и настроение человека. Ф.Гецберг провел исследование и выявил две группы факторов, оказывающих влияние на поведение человека: гигиенические и собственно мотивация.

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 вызывает удовлетворения работой и не может мотивировать человека на что-либо.

Мотивация связана с самим характером и сущностью работы. Отсутствие или недостаточность мотивации не приводит к неудовлетворенности работой, но ее наличие вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности. К мотивации могут быть отнесены успех, продвижение по службе, признание результатов работы, возможность творческого роста, высокая ответственность.

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

Если содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей, то *процессуальные теории* рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям, поведение личности – есть также функция его восприятия и ожидания, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Основные процессуальные теории – это теории ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера. Несмотря на различия между собой, они не являются взаимоисключающими и эффективно используются в решении задач побуждения людей к эффективному труду.

Теория ожиданий связана с работами В.Врума и основывается на том положении, 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.

Теория справедливости дает другое объяснение тому, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей. Теория справедливости утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости ликвидировать дисбаланс.

Восстановить чувство справедливости можно, изменив уровень затрачиваемых усилий или уровень получаемого вознаграждения. Использование теории справедливости на практике может быть успешным, если удается установить справедливую систему вознаграждений и разъяснить ее возможности работникам.

Модель Портера-Лоулера 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 и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. 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 и характерных особенностей 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 от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения; 2) внешние вознаграждения, такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше.

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

Мотивационный менеджмент, безусловно, является одним из эффективнейших типов современного управления. Он представляет управление, в котором ключевые приоритеты отдаются мотивированию творческой, производительной, инициативной и профессиональной деятельности человека.

 При всей широте методов, с помощью которых можно мотивировать работников, руководитель должен сам выбирать, каким образом стимулировать каждого работника для выполнения главной задачи – выживание фирмы в жесткой конкурентной борьбе. Если этот выбор сделан удачно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности коллектива на благо процветания своей организации, да и общества в целом.

 В заключение можно привести основные правила управления мотивацией труда, учет которых, несомненно, поможет менеджеру улучшить мотивацию подчиненных, управлять ими более грамотно и эффективно. К ним относятся следующие:

1. Поощрение всегда эффективнее наказания (особенно в расчете на перспективу);

2. Стимулирующее воздействие оказывается тем энергичнее, чем лучше представлены способ и форма подкрепления, вне зависимости от его непосредственной величины;

3. Подкрепление должно быть конкретным и осуществляться без промедления, т.к. чем больше временной промежуток, тем меньше конечный эффект;

4. Нестандартные поощрения за особые заслуги стимулируют более действенно;

5. Поощрение за промежуточные результаты активизирует мотивацию работников, способствует росту их отдачи, сокращает время достижения основной цели;

6. Самостоятельность, свобода выбора системы действий, право принимать решения, определяя ответственность, формируют мотивацию, наращивают эмоциональную удовлетворенность работой, укрепляют чувство уверенности в собственных силах;

7. Неоправданно большое вознаграждение, как правило, вызывает зависть персонала и ведет к напряженности в коллективе. Возможно, поощрять в этом случае следует частями;

8. Конкуренция внутри коллектива эффективно мотивирует работников, способствует выдвижению новых идей, проявлению творческой инициативы;

9. Повышать трудовую мотивацию можно за счет развития интеллектуального и предпринимательского потенциала на основе непрерывного образования и переподготовки.

Список использованной литературы:

1. Егоршин А. П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 1997 – 607с.

2. Капустин А. Мотивация менеджмента – залог стабильности компании // ЖУК, №6, 2003

3. Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник/Под ред. Ф. М. Русинова и М. Л. Разу. – М.:ФБК-Пресс, 1998. – 504 с.

4. Миграбян А. В погоне за стимулированием// ЖУК, №3, 2004

5. Мотивация персонала.//Вопросы экономики, №2, 1996.

6. Платова К. Индивидуальный подход к стимулированию отдельных сотрудников//Управление персоналом, №9, 2004

7. Самоукина Н. В. Стимулирование персонала как проблема.//Управление Персоналом, № 7, 2004.

8. Тульчинский Г. Поддержание стимулирования // Персонал Микс, №1, 2001.

9. Удалов А. Стимулирование персонала.// Персонал Микс, №1, 2001.