СОДЕРЖАНИЕ.

Введение. 2

Глава 1.Теоретические основы мотивации персонала.

1.1.Содержание понятия мотивация. 4

1.2.Методы мотивирования персонала. 11

1.3.Теории мотивации. 15

Глава 2.Анализ мотивации персонала ЗАО «Электрос».

2.1.История предприятия ЗАО «Электрос». 24

2.2.Анализ методов мотивации ЗАО "Электрос". 26

2.3.Предложения по совершенствованию мотивации персонала на ЗАО «Электрос». 31

Заключение. 35

Список литературы. 37

ВВЕДЕНИЕ.

Среди комплекса проблем менеджмента особую роль играет проблема совершенствования управления персоналом фирмы. Задачей этой области менеджмента является повышение эффективности производства за счет всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека, повышение уровня его квалификации, компетентности, ответственности, инициативы.

Данная тема актуальна в современных условиях. Инновационный характер производства, его высокая наукоемкость, приоритетность вопросов качества продукции изменили требования к работнику, повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это и привело к существенным изменениям в принципах, методах и социально-психологических вопросах управления персоналом.

Изменения в принципах управления персоналом направлены в первую очередь на реализацию политики мотивации, которая приобрела решающее значение в современных условиях.

Процесс потери интереса работника к труду, его пассивность дает такие ощутимые результаты, как текучесть кадров; руководитель вдруг обнаруживает, что ему приходится вникать во все детали любого дела, выполняемого подчиненными, которые, в свою очередь, не проявляют ни малейшей инициативы. Эффективность организации падает. А ведь повышение эффективности производства - основы роста реальных доходов и уровня жизни населения.

Чтобы не допустить потерю потенциальных прибылей, менеджер должен добиться максимальной отдачи от своих подчиненных. Для эффективного управления таким дорогим ресурсом, как люди менеджеру необходимо выделить определенные параметры работы, поручаемой подчиненным, изменяя которые он может воздействовать на психологические состояния исполнителей, тем самым, мотивируя, либо демотивируя их.

Каждый человек стремится к успеху. Успех - это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий. Успех без признания приводит к разочарованию, убивает инициативу. Этого не случится, если менеджер владеет необходимыми знаниями в области мотивации персонала и успешно применяет их на практике.

Целью данной работы является изучить теоретические основы мотивации и рассмотреть применение теории мотивирования сотрудников на практике на примере ЗАО "Электрос".

На основании цели, задачами данной работы являются:

* изучение теоретических основ управления мотивацией;
* анализ организации мотивирования персонала ЗАО "Электрос";
* разработка мероприятий по совершенствованию мотивирования персонала ЗАО "Электрос".

В качестве объекта исследования выступает ЗАО "Электрос".

Предметом исследования являются принципы, методы мотивирования, используемые в управлении персоналом.

1.1. Содержание понятия мотивация.

Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Четкого и общепризнанного определения понятия мотивации не существует. Разные авторы, дают определение мотивации, исходя из своей точки зрения.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.[[1]](#footnote-1)

Мотивация – стимулирование к деятельности, процесс побуждения себя и других к работе, воздействие на поведение человека для достижения личных, коллективных и общественных целей.

Мотивация – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей, с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости.

Направленность как характеристика деятельности человека указывает на то, к чему он стремиться, осуществляя определенные действия. Человек может выполнять свою работу потому, что она приносит ему определенное удовлетворение (моральное или материальное), а может, потому что он стремиться помочь своей организации добиться ее целей. Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно уметь, если надо, с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении достижения определенных целей.

Мотив (от франц. motif – побуждение) выступает как причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Мотивы к труду формируются до начала профессиональной трудовой деятельности. Человек усваивает ценности и нормы трудовой морали и этики, закладывающие основы его отношения к труду. Мотив находиться «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Создание, поддержание и формирование условий для побуждения людей является достаточно сложным делом. Так как мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Однако имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации, и менеджер призван, по возможности, искать мотивацию персонала и в привлекательности труда, ее творческом характере, в высокой оплате труда, и в служебном росте.

Поведение человека, как правило, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню взаимодействия на человека. Отсюда мотивационная структура индивида является основой претворения им в жизнь определенных действий. Эта структура характеризуется определенной стабильностью, но в то же время способна изменятся, в том числе сознательно, в зависимости от воспитания человека, образования и других факторов. Изучить эту структуру – это задача менеджера.

Виды мотивов к труду:

1. Мотив социальности (потребность быть в коллективе). Данный мотив особенно характерен для восточного (японского) стиля управления персоналом «групповая мораль». Потребность работать в «хорошем коллективе», по мнению многих социологов, входит в лидирующую группу ориентации работника в России.

2. Мотив самоутверждения характерен для значительного числа работников, преимущественно молодого и среднего возраста. По мнению Герцберга, он является собственно мотивирующим фактором для сотрудников высокой квалификации.

3. Мотив самостоятельности присущ работникам с «хозяйской» мотивацией, которые готовы жертвовать стабильностью, а иногда и более высокими заработками взамен установки «быть хозяином и самостоятельно вести свой бизнес».

4. Мотив надежности (стабильности) присутствует тогда, когда предпочтение отдается стабильности бытия и деятельности. В силу различных причин (исторических, этнических и других) доля россиян, ориентирующихся на надежность и стабильность, существенно выше доли тех, кто предпочитает риск и предпринимательство.

5. Мотив приобретения нового (знаний, вещей) лежит в основе многих элементов воздействия. Особенно он важен в среде высококвалифицированных специалистов.

6. Мотив справедливости. В каждом обществе устанавливается свое понимание справедливости. Однако несоблюдение справедливости с точки зрения работников ведет к демотивации.

7. Мотив состязательности как основа организации соревнования на предприятии один из сильнейших мотивов, действующих во все времена. Определенная степень выражения состязательности генетически присуща каждому человеку. При малых затратах он дает ощутимый экономический эффект.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов. В зависимости от того, какие цели преследует мотивация можно выделить два вида мотивирования: внешнее и внутреннее. Внешнее мотивирование представляет собой своего рода процесс административного воздействия или управления: руководитель поручает работу исполнителю, а тот ее выполняет. При таком виде мотивирования работодателю надо знать, какие мотивы могут побуждать конкретного работника выполнить работу качественно и в срок. Это может быть как нормальная оплата работы или премия, так и простая похвала или иной вид морального поощрения. Внутреннее мотивирование является более сложным процессом и предполагает формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае следует найти психологический способ усиления желательных качеств личности работника и ослабления отрицательных факторов, например снижения монотонности труда. Второй тип мотивации требует от самого менеджера гораздо больших усилий, знаний и способностей.

Следует иметь в виду, что в жизни нет четких различий между “внешней” и “внутренней” мотивацией. Некоторые мотивы в одних случаях порождены “внутренней” мотивацией, а в других - “внешней”. Иногда мотив одновременно порожден разными системами мотивации. Общеизвестно, что мотивация оказывает большое значение на выполнение человеком работы, вместе с тем между мотивацией и конечным результатом трудовой деятельности не имеется прямой зависимости. Иногда человек, ориентированный на качественное выполнение порученной ему работы, имеет худшие результаты, чем не мотивированный работник. Отсутствие непосредственной связи между мотивацией и конечным результатом труда обусловлено тем, что на последнее оказывает влияние множество других факторов, в частности квалификация и способности человека, правильное понимание выполняемой задачи и многое другое.

Наиболее часто встречающаяся модель мотивации имеет три элемента:

1. Потребности, которые представляют собой желания, стремления к определенным результатам. Люди испытывают потребность в таких вещах как одежда, дом, личная машина. Но также в таких “неосязаемых” вещах как чувство уважения, возможность профессионального роста.

2. Целенаправленное поведение - стремясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают свою линию целенаправленного поведения. Работа в компании – один из способов целенаправленного поведения. Попытки продвинуться на руководящую должность - еще один тип целенаправленного поведения, устремленного на удовлетворение потребностей в признании.

3. Удовлетворение потребностей - понятие “удовлетворение потребностей” отражает позитивное чувство облегчения и комфортного состояния, которое ощущает человек, когда его желание реализуется.

В менеджменте большое значение уделяется также учету уровней мотивации.На уровне удовлетворительного поведения сотрудники достигают того минимума, который оказывается приемлемым для руководства. Для тех работников, чей уровень мотивации характеризуется отличным поведением, работа является желанной частью, что приносит награды и удовлетворение. Исследования показали, что сотрудники не работают обычно в полную силу и экономят часть своей энергии, а выкладываются лишь тогда, когда уверены, что их дополнительные усилия будут должным образом оценены и вознаграждены. Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов (Рис. 1):

* Первый этап - возникновение потребностей. Человек ощущает, что ему чего-то не хватает. Он решает предпринять какие-то действия.
* Второй этап - поиск путей устранения потребностей, определение направлений действий, как именно и какими средствами можно удовлетворить потребность.
* Третий этап – определение целей (направлений) действия. В соответствии с направленностью и силой проявления мотивов человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить, для того чтобы удовлетворить потребность.
* Четвертый этап – осуществление действия, т.е. затрата усилий для осуществления действия, позволяющего осуществить потребность. При этом может происходить корректировка целей, поскольку цели и потребности могут претерпеть изменение в процессе осуществления действий.
* Пятый этап - получение вознаграждения за осуществление действия. Проделав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для удовлетворения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к деятельности.
* Шестой этап - устранение потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

## 1. Возникновение потребностей

2. Начало действия мотивов, поиск путей устранения потребностей

3. Определение направления действия

## 4. Осуществление действия

## 5. Получение вознаграждения за осуществление действия

6. Устранение потребностей

# Рис. 1. Схема мотивационного процесса

Знание логики процесса мотивации полностью не обеспечивает решающих преимуществ в управлении данным процессом. Можно догадываться, какие мотивы преобладают, но в конкретном виде их выделить трудно. Очень непросто выявить, какие мотивы являются ведущими в мотивационном процессе конкретного человека в конкретных условиях.

Еще один важный фактор, делающий мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным, - это различие мотивационных структур отдельных людей, разная степень воздействия на них одинаковых стимулов, разная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других оно может быть относительно слабым. Тогда данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей.

Благоприятные оценки проделанной работы (положительное подкрепление) повышают самооценку, мотивируют трудовую деятельность, усиливают творческую инициативу. Поощрение вселяет веру у человека в себя, в свой потенциал, способности, дает надежду на успешное выполнение новых заданий, что усиливает стремление, трудится наилучшим образом.

Позитивное подкрепление формирует установку, в рамках которой работник стремится к такой линии поведения, к выполнению таких задач, к такому качеству труда, посредством которых оправдывается его ожидание справедливого вознаграждения. Одновременно он, естественно, избегает таких действий, которые могут завершиться неприятными последствиями. Положительные меры действуют эффективнее, чем отрицательные меры (отрицательное подкрепление). Но нередко в работе возникают ситуации, когда просто невозможно избежать применения негативных мер. Здесь следует учитывать, что такие воздействия, применяемые наедине с подчиненным, дают намного больший результат, нежели применяемые в присутствии других работников.

Одной из основных задач управления является определение мотивов деятельности каждого сотрудника и согласование этих мотивов с целями предприятия.

1.2. Методы мотивирования персонала.

Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Существуют следующие методы стимулирования эффективного трудового поведения:

* материальное поощрение;
* организационные методы;
* морально-психологические.[[2]](#footnote-2)

Наиболее распространенным методом материального стимулирования является индивидуальная премия. Ее целесообразно выплачивать один раз в год, иначе она превратится в заработную плату и лишиться своей стимулирующей роли. Целесообразно заранее определить процент премии по итогам года и корректировать его в соответствии с достижениями сотрудника. Размер премии должен, как правило, составлять не менее 30% основного заработка (по Ф. Тейлору), при этом на низшем уровне руководства премия должна быть 10-30%, на среднем 10-40%, на высшем 15-50%.[[3]](#footnote-3)

Эффективность премирования во многом определяется правильностью выбора показателей, их дифференциацией в зависимости от роли и характера подразделений, уровня должностей, ориентацией на реальный вклад и конечные результаты, гибкость критериев оценки достижений работника.

Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем стимулирует инициативу людей, формирует у них приверженность организации, привлекает к ней новых работников.

Конечно, ни одна система материального вознаграждения не может в полной мере учитывать характер и сложность труда, личный вклад работника и весь объем работы, так как многие трудовые функции вообще не фиксируются в нормативных актах и должностных инструкциях.

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

Как отмечалось, кроме экономических (материальных) способов мотивации существуют не экономические, а именно: организационные и морально-психологические.

Организационные способы мотивации включают в себя:

* участие в делах организации (как правило, социальных);
* перспектива приобрести новые знания и навыки;
* обогащение содержания труда (предоставление более интересной работы с перспективами должностного и профессионального роста).

Морально-психологические методы стимулирования включают в себя:

* создание условий, способствующих формированию профессиональной гордости, личной ответственности за работу (наличие известной доли риска, возможность добиться успеха);
* присутствие вызова, обеспечение возможностей выразить себя в труде;
* признание (личное и публичное) (ценные подарки, почетные грамоты, Доска почета. За особые заслуги – награждение орденами и медалями, нагрудными знаками, присвоение почетных званий.);
* высокие цели, воодушевляющие людей на эффективный труд (любое задание должно содержать в себе элемент вызова);
* атмосфера взаимного уважения, доверия.

Своеобразным комплексным методом мотивации является продвижение в должности. Однако этот метод внутренне ограничен, так как, во-первых, в организации число должностей высокого ранга ограничено; во-вторых, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовной мотивации

Приведенная схема классификации методов стимулирования является классической. В современном менеджменте применяются и иные группировки методов стимулирования. Укрупнено все методы стимулирования можно также сгруппировать в следующие четыре вида:

1. Экономические стимулы всех типов (зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты).

Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.

2. Управление по целям. Эта система широко используется в США и предусматривает установление для личности или группы цепи целей, способствующих решению главной задачи организации (достижение определенных количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня зарплаты или другую форму поощрения.

3. Обогащение труда - эта система в большей степени относится к неэкономическим методам и означает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется и рост оплаты труда, не говоря уже о социальном статусе.

4. Система участия в настоящее время существует в многообразных формах: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам производства и управления (Япония) до соучастия в собственности путем приобретения акций собственного предприятия на льготных условиях (США, Англия).

В рамках этих групп методов сегодня разрабатываются отдельные методики и системы стимулирования персонала.

1.3. теории мотивации.

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации. Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Процессуальные теории мотивацииосновываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Важно понять, что хотя эти теории и расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими. Развитие теорий мотивации имело явно эволюционный, а не революционный характер. Они эффективно используются в решении ежедневно возникающих задач побуждения людей к эффективному труду.

Современные содержательные теории мотивации основное внимание уделяют определению перечню и структуре потребностей людей.

Процессуальные теории мотивации считаются наиболее современными теориями мотивации, они так же признают мотивирующую роль потребностей, однако, сама мотивация рассматривается в них с точки зрения того, что заставляет человека направлять усилия на достижение различных целей. Наиболее распространенными содержательными теориями мотивации являются теории Маслоу, Мак-Клелланда и Герцберга[[4]](#footnote-4).

Теория мотивации по А. Маслоу.

Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы ХХ века, Абрахам Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий:

1**.** Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и другие подобные потребности. Например, человек регулярно вносит квартирную плату.

2**.** Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию. Например, человек работает, чтобы обеспечить себе и своему ребенку медицинские и страховые льготы.

3**.** Социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, — это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки. Например, общительный человек, работающий в каком-либо отделе, строит дружеские отношения со своими коллегами.

4**.** Потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признания. Например, менеджер среднего звена работает 70 часов в неделю, чтобы добиться повышения по службе.

5**.** Потребности самовыражения — потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности. Наверняка найдется человек, который трудится не за деньги, не ради общения с коллегами или карьерного роста, но потому, что это соответствует его системе ценностей: именно работа делает его жизнь осмысленной.

По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры, показанной на рисунке 2. Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

ПОТРЕБНОСТИ

1. В самовыражении
2. В уважении
3. Социальные
4. 4.В безопасности и социальной защищенности

5.Физиологические

Рис. 2. Пирамида потребностей по А. Маслоу

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

Самая высокая потребность – потребность самовыражения и роста человека как личности – никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.[[5]](#footnote-5)

Теория потребностей Дэвида Мак Клелланда.

С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид Мак-Клелланд. Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию - его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Согласно теории Мак-Клелланда, люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации.

Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому[[6]](#footnote-6).

Двухфакторная теория Фредерика Герцберга

Во второй половине 50-х годов ХХ века Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях.

Он разработал модель мотивации, которая опирается на две большие категории, которые он назвал «гигиеническими факторами» и «мотивацией».

«Мотивации»: достижения (успех), признание и одобрение результата, работа сама по себе, высокая степень ответственности, продвижение по карьерной лестнице (творческий и деловой рост).

«Гигиенические факторы»: политика компании и администрации, инспекции и непосредственный контроль над работой, заработная плата, межличностные отношения, условия работы.

Гигиенические факторы связаны с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Они соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем. Вторая группа факторов мотивации связана с самим характером и сущностью работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы. «Гигиеническая» внешняя среда и построенная на принципах справедливости политика менеджмента могут предотвратить недовольство и неудовлетворенность, но сами по себе не будут мотивировать работников. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов.

Разница в рассмотренных теориях следующая: по мнению А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать, по мнению Ф. Герцберга, рабочий начинает лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна.

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. 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 является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий.

Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является необходимым единственным условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события.

Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением:

* руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
* сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
* сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;
* сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Сказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность.

Исходя из теории ожиданий, можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника. Менеджерам, которые стремятся усилить мотивацию рабочей силы, теория ожиданий предоставляет для этого различные возможности.

Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо 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. То, как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, чего ожидает от них руководство.

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.

Теория справедливости.

Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает теория справедливости. Теория справедливости постулирует, 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, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо, изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. Однако восприятие и оценка справедливости носят относительный, а не абсолютный характер. Люди сравнивают себя с другими сотрудниками этой же организации или с сотрудниками других организаций, выполняющих аналогичную работу. Поскольку производительность труда у сотрудников, оценивающих свое вознаграждение как несправедливое (из-за того, что другой человек, выполняющий аналогичную работу, получает больше), будет падать, им надо рассказать и объяснить, почему существует такая разница. Надо пояснить, например, что более высокооплачиваемый коллега получает больше потому, что он обладает большим опытом, позволяющим ему производить больше. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

Теория мотивации Портера – Лоулера.

Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами. Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться.

2.1. История предприятия ЗАО «Электрос».

Закрытое акционерное общество «Электрос» основывалось и является по настоящее время частным предприятием. Организационно-правовая форма предприятия – закрытое акционерное общество.

ЗАО «Электрос» на протяжении всего своего существования занимается доставкой и реализацией как оптом так и в розницу сертифицированной электротехнической продукции отечественных предприятий. Предприятие строит свои отношения с другими юридическими и физическими лицами во всех сферах деятельности на основе договоров. Предприятие реализует товары по ценам и тарифам, установленным предприятием. Обладает хозяйственной самостоятельностью в вопросах определения формы управления, принятия хозяйственных решений, сбыта, установлении цен, оплаты труда, распределении чистой прибыли. Основным направлением деятельности является реализация кабельной продукции, светильников промышленных, ламп различного назначения, низковольтной и высоковольтной продукции, электроустановочных изделий, электродвигателей и электроинструментов. ЗАО «Электрос» взаимодействует с большим числом поставщиков и имеет постоянных клиентов. У ЗАО «Электрос» сложились прочные связи с поставщиками комплектующих и партнерами. Закупка товаров осуществляется у отечественных производителей таких предприятий как ИЭК, ВЕПР, ДЭК и многих других.

Днём основания предприятия считается 24 апреля 1994года, когда началась торговая деятельность предприятия. Девять лет фирма работала на арендуемой территории, и только в 2003-2004 годах на выкупленном участке было построено офисное здание, складское помещение, гараж и сторожевой пост.

ЗАО «Электрос» постоянно ориентируется на расширение ассортимента предлагаемого товара, поэтому фирма всегда открыта для сотрудничества с предприятиями-производителями. В настоящее время ассортимент товара представлен около 60 тысячами наименований товаров. Товар проходит путь, минуя посредников напрямик от производителя, железнодорожным путём, на склад «Электроса», этим и объясняется его низкая стоимость при ориентировании на потребителя. При составлении заявки фирме-поставщику обязательно учитываются желания и мнение клиентов.

Торговая деятельность ведется в двух формах:

1.оптом, большими партиями, прежде всего с крупными предприятиями и строительными фирмами.

2.розница по оптовым ценам, этому, прежде всего, способствует сеть розничных магазинов.

Правовое регулирование закрытого акционерного общества «Электрос» наряду с Гражданским кодексом РФ определяется Федеральным законом «Об акционерных обществах» от 26 декабря 1995. Высшим органом управления является общее собрание его акционеров. Фирма является хозяйствующим субъектом, обладающим правами юридического лица, согласно Гражданскому Кодексу Российской Федерации, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в учреждениях банков, печать со своим наименованием, товарный знак. Организационная структура управления построена таким образом, что при умеренном спросе на продукцию управление персоналом можно осуществить эффективно при минимуме управленческих уровней. Акции ЗАО «Электрос» распределены лишь среди учредителей. ЗАО не в праве проводить открытую подписку и распределение акций. Акционеры ЗАО имеют преимущественное право приобретения акций, продаваемых другими акционерами.

2.2. Анализ методов мотивации ЗАО "Электрос".

В управлении персоналом ЗАО "Электрос" применяются следующие группы методов:

* Административно- организационные методы управления:

1. Регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций,
2. Использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия.

* Экономические методы управления:

1. Материальное стимулирование труда работников: премиальные по результатам труда, использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда. Кроме этого фирма практикует выплату денежных бонусов.

* Социально-психологические методы управления:

1. Развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания, ведения корпоративной рекламы, широкого использования логотипов компании, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой.
2. Стимулирование труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы 75 % от оклада, выплаты пособий), организации праздников для сотрудников, подарки. Здесь также стоит отметить, что фирма заботиться о физическом здоровье своих сотрудников, для этого каждые выходные введено свободное посещение спортзала за счёт организации.

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. В соответствии с КЗоТ РФ фирма самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Основные правила оплаты труда и премирования закреплены Положением об оплате труда работников ЗАО "Электрос", утверждаемым приказом Генерального директора. Все вновь принимаемые на работу сотрудники в обязательном порядке знакомятся с данным Положением. В то же время, как повлиять на размер премии своим поведением либо деятельностью никто из сотрудников не знает. Система оплаты в фирме такова, что сотрудники получают небольшие суммы в качестве зарплаты, а существенная часть получаемых ими денег оформляется как премия, размер которой утверждает генеральный директор. Такая система во многом обусловлена соображениями финансового отдела. На практике это приводит к тому, что сотрудники не знают точно, какую сумму они получат в конце месяца, и не понимают критериев оценки своей работы и начисления премий.

Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки работников определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами торговой деятельности фирмы и максимальным размером не ограничиваются. В качестве базы используется тарифная система оплаты труда.

Заработная плата работников складывается из:

* должностного оклада,
* премий

Заработная плата выплачивается в сроки: 20 числа каждого месяца.

Тарифная часть заработной платы формируется следующим образом: должностные оклады руководителям, бухгалтерам, специалистам-электрикам, работникам склада, служащим (охранникам, грузчикам, уборщикам) устанавливаются генеральным директором фирмы на основе штатного расписания в соответствии с должностью и квалификацией работника. Оклады работникам торгового зала, продавцам-консультантам рассчитываются исходя из суммы выручки, сданной соответствующей торговой точкой.

При оплате труда рабочих применяется:

* повременная оплата, согласно окладам, утвержденных в штатном расписании, размер которых зависит от сложности выполняемой работы и тарифных разрядов;
* сдельная оплата труда за фактически выполненную работу.

Премирование работников осуществляется ежеквартально и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, инициативности и предприимчивости в труде. Показателем премирования является выполнение установленных месячных планов по сумме выручки за реализованный товар. Основным условием начисления премий работникам является безупречное выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством о труде, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями и техническими правилами, своевременное выполнение мероприятий по охране окружающей среды, соблюдение санитарного режима на торговых точках.

Работники могут быть полностью или частично лишены премии в следующих случаях:

* неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностными или техническими инструкциями;
* совершение дисциплинарного проступка;
* причинение материального ущерба фирме или нанесение вреда её деловой репутации;
* нарушение технологической дисциплины;
* допущение грубых ошибок в работе, повлекших тяжкие последствия для предприятия или клиента;
* нарушение правил техники безопасности и охраны труда, а также правил противопожарной безопасности;
* нарушение правил торговли;
* несоблюдение чистоты и порядка на рабочем месте;
* совершение прогула,
* появление на работе в нетрезвом состоянии, а также в состоянии наркотического или токсического опьянения,
* распитие спиртных напитков на территории фирмы,
* совершения хищения имущества предприятия.

Полное или частичное лишение премии производится за тот период, в котором было совершено упущение по работе.

Премирование продавцов-консультантов (депремирование) осуществляется согласно отработанному в текущем месяце времени по табелю. Премирование руководителей, специалистов-электриков и служащих производятся на основании приказа Генерального директора фирмы, в случае имеющихся замечаний и нарушений производятся удержания. Работникам, не отработавшим полный календарный месяц при увольнении по собственному желанию, кроме случаев увольнения на пенсию, а также при увольнении за прогул и другие нарушения - премия за данный период не начисляется.

Среди методов социально-психологического стимулирования, используемых на предприятии следует так же назвать внеочередные выплаты сотрудникам в связи со знаменательными событиями в их жизни (юбилей, свадьба). Также на фирме традиционными событиями стали корпоративные праздники, проводящиеся в связи с новым годом, юбилеем фирмы. Следует отметить, что на предприятии не жалеют денежных средств на подарки сотрудникам в связи с праздниками. Абсолютно все сотрудники отмечают хорошие отношения с руководством, отсутствие ярко выраженных конфликтов.

Таким образом, управление персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления. Основа системы стимулирования персонала закладывается использованием организационно-технических методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда. Используемые ЗАО "Электрос" социально-психологические методы эффективно осуществляют духовное стимулирование, создавая благоприятный психологический климат в коллективе и чувство принадлежности к организации. Установленный на предприятии стабильный размер вознаграждения персонала предотвращает увеличение текучести кадров и снижает затраты на поиск новых трудовых ресурсов.

2.3. Предложения по совершенствованию мотивации персонала на ЗАО «Электрос»

Для повышения мотивации труда могут использоваться параллельно как материальное, так и моральное стимулирование.

В настоящее время немаловажную роль играет концепция маркетинга. Все вопросы, касающиеся формирования стратегий фирмы, степеней покупок и продаж решаются отделом маркетинга, а затем распространяются по всем отделам предприятия в качестве указаний.

Таким образом, отдел маркетинга в современных условиях очень необходим. А в ЗАО «Электрос», как самостоятельный отдел, он отсутствует. Основное предложение сводиться к внедрению службы маркетинга на предприятии.

При создании данного отдела потребуется принять сотрудника с высшим образованием в сфере управления. Менеджер по маркетингу обеспечивает координацию всех служб предприятия и направляет их деятельность с учетом активного приспособления к изменяющимся условиям требований рынка;

Достижение целей, реализация функций и технологий управления карьерным процессом ЗАО "Электрос" должны происходить на основе определенных принципов, основными из которых могут быть:

* коллегиальность в принятии решений по карьере;
* совмещение целей организации и индивидуальных интересов менеджера;
* непрерывность развития и продвижения менеджеров;
* прозрачность процедур и технологий оценки, механизма должностных перемещений (информирование персонала о вакансиях, об условиях их замещения, критериях отбора);
* экономичность развития, отбора и продвижения (например, обучение в деятельности, “новые знания – под новую должность”).

Таким образом, хорошо сформулированные усилия по развитию системы управления карьерой на предприятии могут помочь работникам в определении их собственных потребностей к продвижению, дать информацию о подходящих возможностях карьеры внутри предприятия и сочетать потребности и цели работника с целями организации. Формирование такой системы может уменьшить устаревание людских ресурсов, которые так дорого обходятся предприятию.

Совершенствование методов экономического стимулирования персонала ЗАО "Электрос" должно основываться на установлении зависимости между оплатой труда и уровнем доходов предприятия, а так же эффективностью труда самого работника**.**

#### Существующая на предприятии система премирования не ставит размер заработной платы в зависимость от непосредственной результативности работы персонала, ориентируясь на производственные планы подразделений. Она призвана только предотвращать нарушения трудовой дисциплины. Для более эффективного воздействия материальных стимулов на персонал необходимо ввести более дифференцированную систему надбавок к основному фонду оплаты труда для всех работников. Те компоненты, которые оказывают существенное влияние на повышение производительности труда в существующей системе, продолжают использовать во вновь создаваемой системе мотивации.

#### Основной задачей любой современной системы оплаты труда является обеспечение мотивационного потенциала заработной платы — взаимосвязи между эффективностью труда и вознаграждением за него. "В корпорациях развитых стран часто применяются сразу несколько систем оплаты труда, в которых отражается его специфика в разных подразделениях и их роль в достижении получаемых результатов"[[7]](#footnote-7).

#### Объединяя все предложенные и уже существующие на предприятии экономические меры стимулирования можно привести следующий перечень форм получения экономического дохода работниками, призванными стимулировать их трудовую деятельность:

#### 1. Заработная плата (основная заработная плата и дополнительная: премии и надбавки).

#### 2. Бонусы (разовые выплаты из прибыли организации (вознаграждения и премии)).

#### 3. Участие в прибыли (установленная доля выручки из которой формируется поощрительный фонд).

#### 4. Планы дополнительных выплат (субсидирование деловых и личных расходов в зависимости от результата труда).

#### 5. Сберегательные фонды (организация сберегательных фондов для работников организации с выплатой процентов).

#### 6. Отчисления в пенсионный фонд (создается собственный, альтернативный государственному пенсионный фонд, куда производятся отчисления).

#### 7. Ассоциация получения кредитов (установка льготных кредитов).

Усовершенствования в систему оплаты труда необходимо разработать для каждой категории персонала и внести в положение об оплате и премировании труда на предприятии. Предлагаемые условия премирования будут иметь более дифференцированное воздействие на каждого их сотрудников и смогут стимулировать работу отдельных категорий работников.

Для эффективной работы, подчиненные не должны дистанцироваться от руководителей (что подразумевает демократичный стиль управления), а наоборот необходимо совместное их сотрудничество. Должна воспитываться ответственность работников и руководителей за принимаемые ими решения, а также чувство участия работников в принятии решения любого уровня. В рамках такого подхода следует перенести уровень принимаемых решений как можно ниже. Для реализации такого компонента мотивации, необходимо пересмотреть принципы управления, принятые в организации, а также сложившуюся систему принятия решений.

Говоря об использовании социально-психологических методов стимулирования персонала необходимо отметить, что очень важным условием успешности такой стратегии стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся на предприятии, об изменениях в соответствующих секторах рынка, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации.

Рассмотренные выше меры по развитию системы мотивации персонала на ЗАО "Электрос" неизбежно требуют усовершенствования применения социально-психологических методов и концепций управления персоналом на предприятии. Можно выделить три основных направления усовершенствования использования социально-психологических методов в мотивации персонала:

* Поддержание благоприятного психологического климата в коллективе,
* Развитие системы управления конфликтами,
* Формирование и развитие организационной культуры.

Внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием.

Таким образом, на предприятии ЗАО «Электрос» необходимо применить следующие методы:

1. Внедрение отдела по менеджменту и маркетингу, что позволит в значительной степени уменьшить нагрузку по работе с персоналом и таким образом более эффективно и оперативно решать связанные с этим проблемы. Отдел по маркетингу должен разработать действующую рекламную компанию, что позволит расширить круг клиентов, более широко выявить потребности в ассортименте;
2. ввести более дифференцированную систему надбавок к основному фонду оплаты труда для всех работников;
3. Внедрять новые виды стимулирования;
4. Практика демократического стиля руководства.

Заключение.

В данной работе решены ранее поставленные задачи. Изучив теоретические основы мотивации персонала, можно сделать вывод, что мотивация – это процесс стимулирования самого себя и своих подчиненных к деятельности для достижения индивидуальных и общих целей организации.

Также были рассмотрены методы стимулирования персонала и различные теории мотивации. Методы стимулирования подразделяются на материальные, организационные методы и морально-психологические. Для достижения более результативного мотивирования работников все группы методов следует применять в комплексе. Существует много теорий мотивации. Различные теории мотивации разделяют 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. В процессуальных теориях мотивации, сама мотивация рассматривается с точки зрения того, что заставляет человека направлять усилия на достижение различных целей.

Практическая часть данной работы посвящена деятельности фирмы ЗАО «Электрос». Рассмотрена история предприятия, проанализированы методы мотивации, применяемые на данном предприятии. Были предложены методы по совершенствованию мотивации персонала на ЗАО «Электрос». Здесь сформулированы принципы, применяя которые, можно достичь наиболее полной отдачи от работы персонала, а соответственно и повысить прибыль предприятия.

Чтобы повышать эффективность производства, в первую очередь, нужно учитывать человеческий фактор, искать пути и мотивы его активизации. Задача менеджеров – сделать работников способными к совместным действиям, придать их усилиям эффективность и результативность, сгладить присущие людям индивидуальные особенности.

Список литературы.

1. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. – 2002. - № 1. – С. 50-52.
2. Блинов А. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг.- 2001.- № 1. - С. 88-101.
3. Богданов Ю. Н. , Зорин Ю. В., Шмонин Д. А., Ярыгин В. Т. Мотивация персонала // Методы менеджмента качества.- 2001.- № 11. - С. 14-19.
4. Бурмистров А. , Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом.- 2002.- № 7. - С. 48-49.
5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. – М., Юристъ. 2003.
6. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Триада-ЛТД, 2001. - 384 с.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2000. – 296с.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. - М.: МГУ, 2001..
9. Виханский, Наумов Менеджмент- М.: Гардарики,2000г.
10. Герчикова И.И. Менеджмент: Учебник. - М.: Банки и биржи, Юнити, 2000.
11. Глухов В.В. Основы менеджмента. - С.\_Петербург.: «Спец.литература», 2001.
12. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2001. - №5.
13. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика.- 2000.- № 1. - С. 169-174.
14. Добролюбов Е. А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала // Банковские технологии.- 2002.- № 3. - С. 41-44.
15. Дряхлов Н. И. , Куприянов Е. А. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе // СОЦИС: Социологические исследования.- 2002.- № 12. - С. 87-92.
16. Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание. // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. - № 5.
17. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы: Учеб. пособие для вузов.- СПб. и др.: Питер, 2000.- 508 с.
18. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом.- 2002.- № 1. - С. 38-41.
19. Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности // Управление персоналом.- 2002.- № 7. Результаты исследования методов мотивации. // Управление персоналом. – 2002. - № 1.
20. Мерсер Д*.* ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.:Дело, 1999.

Удальцова М.В. Теории мотивации: Учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ.

1. Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2002
2. Энциклопедический социологический словарь/ Под ред. Акад. РАН Г.В. Осипова. – М., 2000.
3. Юртайкин Е. Почему опадают яблоки или внутренняя демотивация персонала // TopManager . – 2002. - № 22.

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.:Дело, 1999 [↑](#footnote-ref-1)
2. Удальцова М.В. Теории мотивации: Учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ, с8 [↑](#footnote-ref-2)
3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. – М., Юристъ. 2003. с.369 [↑](#footnote-ref-3)
4. Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности/ Н. Махорт// Управление персоналом.- 2002.- № 7. [↑](#footnote-ref-4)
5. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия/ Р.Д. Гутгарц// Менеджмент в России и за рубежом. - 2001. - №5. [↑](#footnote-ref-5)
6. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации/ О.Е. Алехина // - Управление персоналом. – 2002. - № 1. – С. 50 [↑](#footnote-ref-6)
7. Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2002. – С. 141. [↑](#footnote-ref-7)