

Содержание:

Введение

Одной из составляющих кризисной ситуации в экономике является кризис труда, основные признаки которого: девальвация трудовых ценностей, потеря трудом своей смыслообразующей функции, превращение труда из основы образа жизни в средство выживания.

Стратегией и тактикой решения данной проблемы является мотивация трудовой деятельности как целенаправленное воздействие на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентаций и интересов, формирование соответствующего мотивационного ядра и развитие на этой основе трудового потенциала.

Проблемы мотивации работников предприятий любых форм собственности, всегда были и остаются по сей день наиболее актуальными независимо от общественно-политического строя, который функционирует в отдельно взятой стране и всего мирового сообщества в целом, так как от четко разработанных систем мотивации зависит не только социальная и творческая активность работников, но и конечные результаты предприятий в их многогранной социально-экономической деятельности и, особенно, в области внедрения в производство инновационных процессов, мероприятий научно-технического прогресса.

Актуальность проблемы мотивации не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретных работников, но и конечные результаты деятельности предприятий различных форм собственности и сфер деятельности. Каждая в отдельности модель мотивации существенно отличается от других не только по форме, но и по содержанию. И это можно считать вполне закономерным явлением, так как, в сущности, не может быть какой-либо единой мотивационной модели, которая могла бы успешно применяться без учета специфики развития каждого предприятия, а тем более отдельного государства в целом.

Вместе с тем как в период до перехода России к рыночным отношениям, так и в настоящее время, проблема мотивации остается самой актуальной и, к сожалению,

самой неразрешенной в практическом плане проблемой. Решение этой проблемы зависит как от объективных, так и от субъективных факторов, к числу которых по праву можно отнести:

- во-первых, за последние 10 лет резко обострилась проблема кадрового потенциала менеджеров-профессионалов, способных успешно управлять людьми и экономикой не только в экстремальных, но и нормальных рыночных условиях, так как менеджеры были и остаются основными носителями новых идей, разработок и их внедрения в управление социально-экономическими процессами;
- во-вторых, под воздействием исключительно субъективных условий значительно снизилась эффективность деятельности работников управленческого труда, их социальная и творческая активность под воздействием неэффективной системы мотивации и других факторов (политических, экономико-правовых, организационно-технологических);
- в-третьих, снижение эффективности работников управленческого труда и управления в целом происходило и происходит в настоящее время под воздействием недооценки их роли со стороны государственных органов управления (правительство, региональные органы управления) и особенно управленцев государственного и оборонного сектора экономики;
- в-четвертых, наличие нерешенных проблем перечисленных выше, которые были порождены ошибками в кадровой политике, идеологизацией при подготовке и переподготовке кадров, засильем в структурах управления работников партноменклатуры, не имеющих соответствующей профессиональной подготовки в области организации производства, управления, экономики и науки, способствовало рациональному использованию резервов работников управленческого труда.

Управление человеческими ресурсами было и остается в любом государстве наиболее актуальной проблемой, сравниться с которой не может никакая другая проблема, так как правильным разрешением проблемы управления трудом во многом будет определяться поступательное социально-экономическое развитие предприятий и государств в целом. Но успешное использование творческого потенциала во многом определяется, и будет определяться в будущем разработкой научно-обоснованных рекомендаций по повышению эффективности деятельности персонала, включающих подбор, расстановку кадров и их деятельность.

В настоящее время вследствие как отсутствия четкой программы выхода из кризиса всего народно-хозяйственного комплекса России, так и предприятий

различных организационно-правовых форм собственности, проблема подготовки, переподготовки, расстановки кадров, к сожалению, недооценивается, из-за отсутствия конкуренции. При этом забывается главное, что выходу из кризиса как раз и будут способствовать менеджеры высшей квалификации, владеющие главным – новым мышлением. Они будут содействовать не только совершенствованию управлением человеческими ресурсами, но укажут пути рационального использования других категорий работников, пути разработки принципиально новых мотивационных моделей, способствующих справедливой оплате, распределению социальных благ, планированию социальной карьеры.

Разработка и практическое применение новых мотивационных систем непосредственно на самих предприятиях, а не в масштабе страны в большей степени позволяют привлекать новых высококвалифицированных специалистов, способных на деле управлять как малыми, так и большими коллективами, ориентируясь преимущественно при этом на индивидуальное мотивирование в соответствии с количеством и качеством труда, затраченного индивидом.

Степень разработанности темы. Вопросы трудовой мотивации нашли отражение в многочисленных исследованиях зарубежных ученых, среди которых можно выделить теорию иерархии потребностей индивида А. Маслоу, Теорию двух факторов Ф. Герцберга, Теорию Х и Теорию Y Д. Мак-Грегора и другие. Мотивационные теории указывают лицам, занимающимся управлением персоналом, в каком направлении осуществлять мотивационную политику, но не дают однозначных рецептов для действия.

В работах отечественных ученых – Е.В. Белкина, М.В. Грачева, В.А. Дятлова, Т.И. Мухамбетова, Г.Э. Слезингера и других, находят отражение вопросы формирования смыслообразующих мотивов трудовой деятельности, дается типология мотиваций, рассматриваются отдельные аспекты реформирования мотивационных отношений. Однако как в период до перехода России к рыночным отношениям, так и в настоящее время проблема мотиваций остаётся самой актуальной и, к сожалению, самой неразрешенной в практическом плане.

Объектом курсовой работы является стимулирование и мотивация к труду персонала организации.

Предметом являются мотивации персонала и проектирование систем стимулирования труда.

Цель написания данной работы – исследование теоретико-методологических основ и практических приемов формирования мотивационного комплекса, адекватного нынешнему этапу развития рыночных отношений.

В соответствии с целью можно сформулировать следующие задачи:

- изучить понятия мотивации и стимулирования персонала организации;
- рассмотреть основные теории трудовой мотивации, а также их преимущества и недостатки;
- выделить основные стратегии и методы мотивации персонала;
- изучить отличительные особенности систем мотивации персонала в организациях России от организаций других стран;
- проанализировать основные факторы мотивации труда персонала;
- рассмотреть зарубежный опыт в стимулировании и мотивации персонала;
- выделить основные пути совершенствования системы мотивации персонала.

Методологические основы работы. Для наиболее полного раскрытия темы курсовой работы были применены различные подходы и инструменты, в том числе общенаучные и часто научные методы исследования. Был применён системный подход к рассматриваемой проблеме, а также метод анализа, то есть изучение различных документов по данной теме. К тому же при написании работы применялись структурно-функциональный, социологический, статистический, логический и сравнительный методы. В ходе написания применялись и другие методы.

Научная новизна работы и её практическая значимость заключается в том, что проблема мотивации и стимулирования персонала до сегодняшнего дня остается слабо разработанной, не смотря на наличие большого количества теорий и концепций. На практике реализация теоретических моделей осуществляется с большим трудом, так как руководителям для успешного внедрения системы мотиваций необходимо корректировать их в соответствии со спецификой своей организации и характеристиками сотрудников.

В курсовой работе исследованы условия и способы успешного функционирования мотивационной системы.

Так же дана оценка степени удовлетворенности сотрудников действующей системой мотиваций на практике их применения.

Разработанные в курсовой работе рекомендации предназначены, прежде всего, для использования в организациях в целях повышения эффективности проводимой системой мотиваций персонала.

В работе рассмотрены теории трудовой мотивации, эмпирический опыт и приводятся примеры внедрения этих знаний в реальные предпринимательские структуры, которые могут быть полезны менеджерам для анализа и понимания их поведения.

1. Теоретико-методологические основы исследования мотивации персонала

1.1 Понятие мотивации и стимулирования персонала; основные понятия и концепции мотивации труда

На сегодняшний день под воздействием исключительно субъективных условий значительно снизилась эффективность деятельности работников, их социальная и творческая активность под воздействием неэффективной системы мотивации и других факторов (политических, экономико-правовых, организационно-технологических). Именно поэтому проблеме разработки и внедрения технологий и методов стимулирования и мотивации в современном управлении персоналом уделяется всё больше внимания.

Мотивация^[1] – процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации. Мотивация – процесс побуждения себя и других к достижению личных целей или целей организации.

Мотивация имеет две формы:

1. внешняя мотивация – как сделать, чтобы «замотивировать» людей;
2. внутренняя мотивация – самозарождающиеся факторы, - которые влияют на людей, поддерживая определенные начинания и побуждая двигаться в определенном направлении.

Для эффективного мотивирования требуется:

1) разобрать модель основного процесса мотивации: потребность - потребитель - действие и влияние опыта и ожиданий;

1. знать, факторы, влияющие на мотивации, - «набор потребностей» которые инициируют движение к целям и условия, при которых потребности могут быть удовлетворены;
2. выяснить, что мотивация не может стремиться просто к созданию чувства удовлетворенности и удовольствия - повышенная его доза может довести до самодовольства, и инерции.

Процесс мотивации начинается с какой-либо ощущаемой неудовлетворенной потребности. Затем определяется цель, которая предполагает, что для удовлетворения потребности требуется некое направление действий, посредством которых может быть достигнута цель и удовлетворение потребности.[\[2\]](#)

Сила мотивации зависит от опыта и ожиданий. Опыт снижения при предпринимаемых действиях по удовлетворению потребности показывает людям, что некоторые действия помогают в достижении цели. Некоторые приносят награду, а некоторые придут к провалу, наказаниям. Действия, которые приведут успешному поведению и награде, повторяются, когда подобная потребность появится вновь. Провал или наказания предполагают, что необходимо искать другие, альтернативные средства достижения цели. Это закон аффекта, открытый в психологических исследованиях в рамках концепции бихевиоризма (поведенческой психологии). Степень, в которой опыт определяет будущее поведение, зависит от того, насколько человек способен распознать сходство между предыдущей ситуацией и настоящей.

Влияние ожидания: люди активно действуют тогда, когда уверены, что выбранная тактика приведет к желательной цели. Сила ожидания может базироваться как на объективной оценке вероятности достижения цели с помощью конкретной тактики действий, так и на прошлом опыте, но человек сталкивается с совершенно новыми ситуациями - в таких условиях мотивация будет наименьшей.

Изучение человеческого поведения и механизмов принуждения к тому или иному действию привело к появлению концепций, среди которых можно выделить:

- содержательные теории мотивации;
- процессуальные теории мотивации.

Из иерархической теории Маслоу[3] можно выделить следующее, что существует главная закономерность, единая для всех людей, которая побуждает от фундаментальных физиологических потребностей постепенно подниматься по иерархическим ступенькам к необходимости самореализации – высшей духовной потребности человека. Маслоу выделяет 5 основных уровней человеческих потребностей-мотиваций:

1. Основные физиологические потребности: пища, отдых, жилище. Одним из главных средств удовлетворения их являются деньги, высокий заработок. Таким образом, материальные стимулы, зарплата, социальные блага – это средства удовлетворения основных физиологических потребностей,
2. Потребность в безопасности (сохранение жизни, здоровья, уверенность в завтрашнем дне, в пенсионном обеспечении).
3. Потребность в социальной общности (быть принятым в коллективе, получить признание, поддержку, доброжелательное отношение людей).
4. Потребность в уважении и самоуважении (испытывать чувство собственной значимости и необходимости для предприятий, социального престижа, желание видеть уважение окружающих, иметь высокий социальный статус).
5. Потребность в самореализации, самовыражении (стремление реализовать свои способности).

Потребности более высокого уровня становятся актуальными, если в достаточной мере удовлетворены базовые I, II уровня.

Целесообразно выделить три основных уровня удовлетворения физиологических потребностей существования: минимальный, нормальный и уровень роскоши.

Минимальный уровень удовлетворения потребностей существования (СМ) обеспечивает выживание человека и возможность появления социальных и духовных потребностей.

Нормальный уровень (СН) может быть определен как субъективно, так и объективно. В первом случае критерием достижения СН-уровня целесообразно считать время, когда человек занят мыслями об удовлетворении нужд в пище, одежде, жилище и безопасности. Для СН-уровня это время не должно превышать 10% времени бодрствования. Объективной оценкой может стать потребительский бюджет, который эксперты считают достаточным для данного вида деятельности.

Уровнем роскоши (CP) предлагается считать такой, при котором удовлетворение потребностей существования выше СН- и СО-уровней и становится самоцелью и средством демонстрации высокого общественного положения.

Свою классификацию потребностей, которые мотивируют руководителей, развил Д. Маккеланд:[\[4\]](#) 1) потребность достижения – как – потребность в конкурентоспособном успехе; 2) в привязанности (в теплых, приятельских отношениях с другими); 3) во власти – потребности в контроле, В зависимости от того, какая потребность преобладает – проявится различный тип руководителя.

В отличие от Маслоу и Маккеланда двухфакторная теория Херцберга базируется на следующих положениях:

1. Некоторые трудовые условия в случае, если они отсутствуют, ведут к неудовлетворенности, но учил их присутствие авторы не создает добавляя сильной мотивации. примеры Такие условий оплату называются поддерживающими личности или гигиеническими.

2. С стала другой стороны, действиями существуют условия, или которые создают Работники высокий уровень самым мотиваций в случае, это своего присутствия. Если Но их Издательство отсутствие не работниками приводит к сильному принадлежит неудовлетворению. Их проводимыми называют мотивационными Таким факторами.

Существуют и если другие классификации согласных людских потребностей. снизиться Одни авторы определяют выделяют такие разработок человеческие потребности, По как существования, совместном связи, и роста, карьера другие – достижения, организацией соучастия и власти. критерии Третьи предлагают учил двухфакторную схему кризиса классификации потребностей проанализировать людей, включающую ситуаций совокупность гигиенических и компании мотивирующих факторов работникам поведения человека. государственных Все известные состав схемы классификации рабой потребностей человека работник являются в значительной лимитирование степени общими Пятая или даже социальные условными, так группе как недостаточно нуждаются учитывают все глубокого индивидуальные потребности реализация различных категорий ибо персонала. В принципе, проведенного как справедливо совершенных заметил М.Х. Мескон, присутствуют людей можно задержка отнести к той мышлением или иной темы достаточно широкой двухфакторная категории, характеризующейся например какой-либо потребностью стиля высшего или главных низшего уровня,

искать но четкой Клейтоном пятиступенчатой иерархической наказывают структуры потребностей считать людей, по-видимому, актив просто не обучения существует.

Теория, зарплату потребностей, предложенная эффективностью Клейтоном Альдерферо[5] служебных исходит из СПб того, что снижению потребности человека технологиям могут быть довольны объединены в три Ричи группы: потребности главный существования; потребности самоцелью связи; потребности отдыха роста. Эти зарплату группы потребностей виду достаточно наглядно Макгрегор соотносятся с группами предпринимательства потребностей теории лицам Маслоу.

Три выживание группы потребностей Отличительные расположены иерархически. проводимой Однако Альдерфер наукой считал, что стоящих движение идет в наименьшей обе стороны, а Галенко не только тактикой снизу вверх, внутренние как в теории Для Маслоу. Наверх, поведенческих если не бюрократическая удовлетворена потребность западных нижнего уровня, и автомобиля вниз, если мирового не удовлетворяется создать потребность – более необходимыми высокого уровня.

Одним Наличие двух плохого направлений движения в добыча удовлетворении потребностей факторами открывает дополнительные людей возможности в мотивировании управление людей в организации. получает Если, например, у каждого организации нет указать достаточных возможностей рекомендаций для удовлетворения полужестких потребности человека в вызываемой росте, то, отбросить разочаровавшись, он необъективно может с повышенным теоретических интересом переключиться занят на потребность недооценки связи. В данном но случае организация группе сможет предоставлять грамоты ему возможности незначительный для удовлетворения стремление данной потребности, соотносятся увеличивая потенциал сектора мотивирования конкретного медицинское работника.

Широкое эффективно распространение получила способствовала концепция Мак-Клелланда, мягкие классифицирующая потребности зависит следующим образом: 1) высших потребность достижения, *оперативностью* которая проявляется в появлении стремлении человека ощущаемой добиваться стоящих награждение перед ним высших целей более предлагает эффективно, чем собственных он это бюрократическая делал ранее; 2) последние потребность соучастия, *психологические* которая проявляется в оценке виде стремления к. сост

дружеским отношениям с журнала окружающими; 3) потребность среди властвования, которая общенаучные развивается на учреждениях основе обучения, приложил жизненного опыта и рассмотрел состоит в том, центральной что человек ошибается стремится контролировать обращает ресурсы и процессы, молодых протекающие в его Эффективность окружении. Если заслужил потребности присутствуют у доброжелательное человека, то субсидируемый оказывают заметное отрезок воздействие, на механизм его поведение, очередь заставляя его Татарстан предпринимать усилия и искажает осуществлять действия, страны которые должны является привести к удовлетворению Экономический этих потребностей. Потребности Потребности приобретаются мотиватор под влиянием мотивирования жизненных обстоятельств, будет опыта и обучения.[\[6\]](#)

В Такие курсовой работе в прогресс наибольшей степени частичное использовалась иерархическая отдых теория Маслоу, Ростов на пяти удалось основных уровнях Людям человеческих потребностей признаваться которой основывалось заинтересованности проведённое социологическое знаний исследование.

Однако потерю следует заметить, снизиться что все отнесена приведённые модели и вдруг концепции не более идеальны, и каждая Предполагается имеет свои очевидно плюсы и минусы, престижа изучению которых и апробироваться посвящена следующая кредиты глава курсовой стремится работы.

1.2 Преимущества и надбавки недостатки действующих эффективные мотивационных моделей в которой управлении

Разумеется, будут что приведенные некое выше мотивационные Влияние модели не этом безупречны и их Издательство можно подвергнуть Кутелев критике за проведении имеющиеся в них ресторане недостатки в теоретическом и основания практическом аспектах. находящий Так, Дж. О'Шонесси Для со ссылкой выше на Л. Портера многие приходит к выводу и способен утверждает, что, брал например, модель вникать Маслоу имеет Бутина следующие недостатки:

1. безопасной Категории Маслоу утверждением непригодны для руководитель решения практических взятые задач. Мы главной не можем выраженные безоговорочно объяснить продолжает наблюдаемое поведение закономерным тем или наших иным мотивом. будущем Отсюда, рассматривая КУРСОВАЯ

иерархию Маслоу в некий качестве гипотезы, психолог трудно уяснить, понятиями какие наблюдения драматической необходимо провести, технологиям чтобы ее вклада опровергнуть. Это другие критическое замечание центральной относится ко жизненным всем видам примерно мотивов. Мотив рассмотрения не всегда движущих может быть наглядно логически выведен нижнего из поведения, ставкой так как стиль между ними коллектива нет однозначного учебник соответствия: один появилось мотив может штрафов быть удовлетворен локальных различными действиями. позиций Так, поведение оплаченный согласованное и поведение Социальный конкурирующее могут проводимую вызываться одним и безразличен тем же улучшать мотивом.

2. Можно комфортных указать на легкости поведение, которое дальнейший не согласуется с повышение теорией Маслоу. отрицательно Так, предполагая, Нижнекамском что долг опроса принадлежит одному ООО из высших надбавки уровней, иерархия стране игнорирует тот ключевого факт, что получила люди готовы каждого умереть, выполняя политике долг, и часто адресуется ставят гордость удобства выше безопасности такими или физиологической выходит потребности.
3. Хотя реализация данная иерархия кадров имеет вид деле модели процесса, будущем механизм перехода с второе одного уровня Отличительные на другой эффективности не вскрывается.[\[7\]](#)

проведенных Теорию иерархии, те возможно, лучше потребностью всего рассматривать ценностных как организующую мотивацией концепцию, а в известном Мартин смысле ее целевой расплывчатость способствовала социального широкому признанию но этой теории. рассмотрения Есть основания трудиться считать, что политики подобные иерархии следствием потребностей действуют СО среди рабочих и занятости руководящих работников, у экспериментальными последних потребности в западных уважении и самовыражении имеется часто не учреждениях удовлетворены.

Думается, раз критический взгляд неожиданностью Дж. О'Шонесси и Л. Портера разновидности на мотивационную хотя модель Маслоу наконец касается лишь тактики теоретических и методологических комплекса аспектов и в отрыве разочарованию от производственного формально процесса и поведения Можно человека в процессе Социолог труда. Зачем, Свою например, люди ядра должны, работая точно на производстве, Самыгин жертвовать своей особенностью жизнью ради Зачем выполнения своего изложенных долга. В таких идеи условиях человек

руководителями часто оказывается самой под воздействием конце или несовершенства практическом технологического процесса, из или недостаточного основывалось внимания со оплачиваемый стороны руководителя разновидности предприятия, стремящегося к на экономии затрат вознаграждение на создание приводит комфортных условий, обязанностей ставя работника в ошибается экстремальные условия.

одежде Не осталась системный вне критики и бесплатное мотивационная модель Д. точно Макклеланда, который проблем начал с исследования успеху не того, эти как человек обязательств действует, а того, питание как он других мыслит. При применяет этом Макклеланд выглядят использует так Тех называемую проектную отнесена методике, основанную эффективным на том, подбирать что испытуемый людях словами описывает сразу показываемый ему довольно рисунок.^[8] Основная предложен предпосылка заключается в стаж том, что Актуальность чем более лидера двусмысленным, неясным позволяют является рисунок, росту тем с большей ясно степень вероятности в современном рассказе испытуемого работой проявятся (спроецируются) его сравнению мотивы. Макклеланд под утверждает, что высокую мысли, выраженные в Можно таких рассказах, лично можно сгруппировать Федосеев так, что концепции они выразят дал три категории Исследования человеческих мотивов. относятся Это потребности:

- в демотиватора аффилиации (стремление к принадлежности);
- разделяет во власти;
- в стране успехе или поручаемой достижении целей.

Удовлетворенность Потребность в достижении сфер целей может на быть связана с характеристиками несколькими потребностями в шарлатана иерархии Маслоу; дополнений по существу, компенсаций это потребность зако делать что-либо (то, в исполнения чем индивид большая сравнивает себя с эту другими) лучше, превращает чем делалось считается раньше.

Макклеланд психологии утверждает, что руководства руководителю, для лишено того чтобы востребованной быть лидером, рассматриваться следует иметь предприятие высокую потребность в отрицательных достижении целей. снижения Она характерна внутрикорпоративными для тех забот руководителей, которые воздействия предпочитают работать в Степень одиночку. Высокая определенных потребность в дружеских улучшения отношения, близости и творческая взаимопонимании может в дал некоторых случаях изд приводить к неэффективности социальная работника, вызываемой Линчевский боязнью

ухудшить побуждающие отношения. Отдельные Перспективы авторы считают, концепций что руководитель Макгрегор должен подбирать соответствующей работу для качества подчиненных, учитывая смотря мотивацию последних. Минимальный Существует мнение, боясь однако, что называют этого еще определяйте не достаточно деспотическое для высокой определяйте эффективности, что могла система вознаграждения (или оценкой компенсации) должна незнание быть разработана с придут участием вознаграждаемых и информационные рассматриваться в непосредственной предоставлении связи с эффективностью каком труда.

Хотя находящие модель Макклеланда себе может быть проявляющие использована для сфер улучшения организационного По климата, составной Традиционное частью которого внедрения является мотивация набралось персонала, в его шарлатана теории можно работой оспаривать многое, в гордость том числе алчности методологию исследования и материальных слишком упрощенную видах классификацию мотивов.

К помощи сказанному можно Такое добавить, что социальной сегодня нет различные такой мотивационной Российской модели, которую стимулировать нельзя подвергнуть фундаментальных критике, каждая должен из них юридическую имеет свои выводы плюсы и минусы, и уважение это естественный управления процесс. Нельзя, соответствующего конечно, полностью время отрицать и отмеченные критерием выше недостатки далеко модели Д. Макклеланда.

Мягкие Также подвергается перехода критическому анализу и рассматривая двухфакторная теория выбор мотивации Ф. Герцберга, действующей которая отнесена к комфортных категории «мотивационно-гигиенической» и базируется открытый на результатах способствующих исследований, в ходе методы которых осуществлялось снизить выявление факторов, справедливо положительно и отрицательно собственной влияющих на находящий отношение человека в других процессе труда. Ф. инициативы Герцберг сделал Организация главный вывод, позволяет который положен в соблюдали основу мотивационной получить модели, а именно – «людям форма присущи два трудился вида потребностей: закономерным избежать страданий и страны психологического роста». [\[9\]](#)

В способных мотивационной модели Ф. своё Герберга отмечают плюсы три основных волнует недостатка: [\[10\]](#)

1. Данный защитный подход на Социальный первый взгляд наблюдения напоминает несколько высокую видоизмененный гедонизм (искать Еремина удовольствия, избегать выполнением огорчений), где увязывают понятие удовольствия квалификации заменено самовыражением. гигиенических Традиционное возражение проводимой гедонизму (например, то, Федосеев что мы нарушением не можем известном непосредственно искать воспринимают удовольствий или последовательности избегать огорчений, а курсовой можем лишь которого определить курс побуждая действий, следствием Мамыкиа которого явились нарушение бы огорчения единственная или удовольствия) сост представляется в данном виде случае менее избежать уместным, так должны как Герцберг никто точно определяет реализации те условия, заключение которые вызывают «страдания» относительно или «психологический рост».

2. поиска Кинг утверждает, СО что полемика особенности по поводу полужестких двухфакторной теории противоречия Герцберга во сказанном многом вызвана росте недостаточно четкими раздаются формулировками автора. цели По мнению концепция Кинга, наиболее снизить вероятная версия Современные такова: «Все мотиваторы, оплачиваемый вместе взятые, учреждений вносят большой делению вклад в удовлетворение стандартов работой, чем Факультет совокупность гигиенических проводимыми факторов, а все Актуальность гигиенические факторы, соотношении вместе взятые, эффективные вносят больший многом вклад в неудовлетворенность респондентов работой, чем чему совокупность мотиваторов».

3. инженерных Наконец, Д. Шваб и Л. называются Камингс указывают состоите на то, своих что доказательства, менеджер применявшиеся для специфики обоснования предпосылки «удовлетворение новизна ведет к действию», востребованными не являлись десятибалльной экспериментальными.

Дж. О'Шонесси, проведенное проводя дальнейший Мотив анализ мотивационных временной моделей, довольно собственную детально рассмотрел звучит теорию «Х» и теорию «У» внедренную Макгрегора.

Многое могла из теории и разу практики управления направлены Макгрегор считал эстетические отражением взгляда ответить на человека, росте характерного для целевой теории «Х», а именно:

1. вклада Средний человек действиями от природы возникает ленив – он причинам работает как процессы можно меньше.

2. таким Ему не Поэтому достает честолюбия, практических он не успешную любит ответственности, наконец предпочитает чтобы Она им руководили.

3. Но Он от перечисленных природы эгоцентричен, самозарождающиеся безразличен к потребностям обязанностей организации.

4. Он ожидаются от природы Созданные противится переменам.

5. сформулировать Он доверчив, научные не слишком организованы сообразителен – легкая способствовало добыча для Тех шарлатана и демагога.

награде Такой взгляд сих на человека рассматривалось отражается в политике «кнута» (угроза отношений безработицы) и «пряника» (деньги).

Теория «У» Едророва придерживается следующего Библиогр взгляда на предпринимательские человека:

1. Люди механизм не являются существуют от природы управлении пассивными и не приятелями противодействуют целям основными организации. Они уметь стали такими в однако результате работы в Кибанов организации.

2. Мотивация, Объектом возможность развития, производительной способность брать механизмов на себя повышенная ответственность, готовность внутреннего направлять свое позиции поведение на связь достижение целей достает организации – все оценивает это есть в Напомним людях, а не отклонение вкладывается в них многое управлением. Обязанность Консалтинговой управления – помочь грамота людям осознать и получают развиваться в себе индивидуальных эти человеческие правило качества.

3. Важная упражнение задача управления формирования состоит в том, отдельные чтобы создать права такие условия в многогранной организации и применять группы такие методы объяснения работы, чтобы механическую люди могли Издательство достигать своих вместе собственных целей бесперспективность наилучшим образом словами лишь при приносящую условия направления Отличительные своих усилий поощрения на достижение процесс целей организации.

мог Если администрация напряженности разделяет взгляды главный теории «Х», она потери обращает особое хорошо внимание на Можно методы внешнего структуры контроля, тогда одинаково как при связана использовании теории «У» баллов особое значение лишь придается самоконтролю условными при

периодических лимитирование отчетах об влияющих исполнении. Предполагается, Зарплата что самоконтроль практической возникает, когда соучастия рабочие воспринимают перераб цели компании ущербностью как свои довольно собственные, и тогда Целесообразно вероятность достижения принадлежит целей компании разрешением высока. Макгрегор приводят считает средством схему достижения высокой Карлоф степени вовлеченности участники метод участия функционирует работников в принятии мотивация решений.

Теории «Х» и «У» каждого отражают полярные Херцберга позиции и взгляды. непосредственными Но из органы сказанного следует, сходство что руководитель, важными обнаруживающий жесткое, принуждения деспотическое поведение, этих должен придерживаться обсуждение положений теории «Х» научно однако, такого часто однозначного соответствия будут между поведением и вклад взглядами нет.

примеры Макгрегор утверждает, применён что люди имеющий становятся такими, личного какие они потребностей есть, потому Бесспорно что к ним баллом так относятся. нахождения Социолог не выше отрицает, что престиже поведение людей в сообразителен промышленной организации в выхода настоящее время текучесть примерно такое, обоснования каким оно избегать воспринимается руководством.

используемое Таким образом, СИНАЛ противоречия, высказанные методы разными авторами в наложены части теоретических и SAP практических аспектов производственно действующих ныне состоит мотивационных моделей, демотиватора отнюдь не удовлетворенность приводят к их подобная полному отрицанию, людских наоборот, критические упражнение замечания, по удовлетворяется нашему мнению, противится главным образом качество направлены на параметры их совершенствование. мотивационные Эффективность или заставляя жизненность той жесткие или иной могут модели можно предложен проверить только затем путем их проявляющие апробации на иерархия практике с учетом открытый той среды, также где они преимущества будут внедряться. англ Бесспорно одно, Руководители что отсутствие материальные мотивационных моделей Базарова на наших включающую предприятиях будет отношения снижать эффективность эстетические действующих систем средств управления и социально-экономическую применялись деятельность трудовых наиболее коллективов.

Вместе с дайте тем становится самих ясным, что прочее мотивационные модели серьезно могут приводить выдает как к положительным, Мухамбетова так и

отрицательным конкурирующее социально-экономическим последствиям, арсенал особенно если в Ростов организации действуют анализе неформальные группы. [\[11\]](#)

её Для того форма чтобы устранить Поощрение негативные последствия раз мотивации Б. Карлоф требуемого предлагает следующие успешные подходы:

1. В драматической уровня форме демонстрировать приводят группе бесперспективность неудовлетворенной её деятельности.
2. оказались Показать группе ожидает невозможность достижения подобные поставленных целей.
3. соответствующим Посеять недоверие относятся между людьми, и однозначного прежде всего к метода их лидеру.
4. организующую Образовать «раскольнические» группки, процессуальные стимулировать перебежчиков, Едренова лучше всего оплате превратить лидера тоже группы в перебежчика.
5. удовлетворения Объединить чувство выводу принадлежности к группе с выглядят недовольством, усталостью и жестких ущербностью.

Таким провалу образом, рассмотрев Список основные теории и протекающие концепции мотивации и проявляется обозначив их мобильных преимущества и недостатки потребностью перейдём к изучению Например мотивационных стратегий и социальные методов, изложенных в Большинство следующей главе.

1.3 выполнение Мотивационные стратегии и сравнивает методы

Существуют включающих три основных дают подхода к выбору некое мотивационной стратегии:[\[12\]](#)

1. влияние Стимул и наказание: мотивов люди работают определен за вознаграждение: стране тем, которые три работают хорошо и испытуемого много, платят дают хорошо, а тем, привязанности кто работает мыслями еще больше, Кинга платят тоже влияния больше. Тех, используются кто не специалистов работает качественно, - ходатайством наказывают.

2. Мотивирование российской через свою труда работу: дайте Предметом Человеку работу способы интересную и приносящую участниками ему удовлетворение, и СО качество исполнения обозначив будет высоким.
3. со Систематическая связь с проявляют менеджером: определяйте рассматриваемой цели с подчиненным и удовлетворенность давайте ему удержания положительную обратную каждого связь, когда большими он действует просто правильно, и отрицательную, стимулов когда он Учебное ошибается. Выбираемая развитию мотивационная стратегия сталкивается базируется на по анализе ситуации в соотношении предпочитаемом стиле Шапиро взаимодействия руководителя с подниматься другими людьми.

значимость Используются следующие со мотивационные методы:

- ленив использование денег принципы для вознаграждения и поручаемой стимула;
- наложение При чем взысканий;
- развитие своё сопричастности;
- мотивирование работникам через саму чрезмерная работу;
- вознаграждение и технологий признание достижений;
- Механизм упражнение в руководстве;
- связана поощрение и вознаграждение гаражей групповой работы;
- выполнении обучение и развитие закон сотрудников;
- ограничение, ссылкой лимитирование отрицательных уже факторов.

Деньги в премирование качестве зарплаты содействовать или других провалу форм вознаграждения – выхода очевидная форма данная награды. Сомнение лечебных Херцберга в эффективности эффективно денег как России средства мотивации воздействием заключается в том, показали что повышение высока зарплаты не развитие приводит автоматически к такое повышению эффективности и имеющих производительности труда, сообщества хотя недостаток одобрение денег или многие задержка выплаты Учебник зарплаты однозначно идеологизацией приводит к росту поддержку недовольства, напряженности и подтверждено снижению производительности кафетерий труда. Но наибольшей следует учитывать, мотивационного что деньги наградой являются средством российской достижения различных какие целей, прямо дополнительные или непрямо силой связаны с удовлетворением платы многих потребностей. региональные Например, в иерархии догмы Маслоу деньги использовалась удовлетворяют основные Есть потребности выживания и Широкое безопасности, они следующий могут удовлетворять и нового потребность в самоуважении, в

указывают престиже и статусе, а морального также желаниа действиями вещемании и алчности. большей Исследования показали, проблемам что деньги От наиболее привлекательны метод для определенной умереть группы сотрудников (25%) – Деньги молодых, напористых, развил мобильных профессионалов, при по сравнению с вклада другими группами положительную лиц, которые мог предпочитают престиж и совместном статус (19%) или исследованиях удобства безопасной партноменклатуры жизни и общения с предыдущей приятелями (18%). Ясно, условий что все Соотношение люди нуждаются в предпринимательские деньгах, и требуется лидера им платить менеджером необходимую сумму направлений для привлечения и: стратегии удержания в организации. контроле Единственным исключением, достает выступают немногочисленные рассмотрел ситуации, когда выявить внутренняя привязанность к актов работе превалирует раз над финансовыми понятиями соображениями. Деньги выведен могут вызывать применение положительную мотивацию английский при определенных, проводимой условиях, но идеи Херцберг прав, Теорию что неизменная плохого систематическая плата получения может и демотивировать. дана Чтобы эффективно усилив использовать деньги целях как мотиватор и упражнение избегать их мере воздействия как результативности девмотиватора, следует: [\[13\]](#)

- метод платить конкурентную лично зарплату для сказанному привлечения и удержания приглашение специалистов;
- давать физиологические такую зарплату, являются которая отражает физиологические стоимость работы успеха для компании Сомнение на основах Браун справедливости;
- связать опыте плату с качеством зависит исполнения или раз результатом, чтобы них награда была Категории соизмерима с усилиями действующие работника;
- работник автомобиля уверен, что вовсе его усилия количества будут поощрены сможет соответствующе» наградой.

существуют Зарплата – это потребностями не единственная тогда форма поощрения, версия возможны самые характерна разнообразные поощрения. применяет Например, в преуспевающих эксперты западных фирмах высшего применяются следующие зарплату поощрения:

- хорошим стратегия работникам, как отчетах правило, каждые Основы полгода увеличивается отличается заработная плата;
- посвящена премия за высококвалифицированных выслугу дет моральных через 5, 10 и более развитие лет;

- оплаченное Так приглашение на 2 делалось обеда или Модели ужина в первоклассном внимание ресторане, которое работает фирма выдает вызывать сотруднику, если Протасов он за хочет целый год производственно ни разу трудовых не брал Зарплата больничного;
- принятие возможно отделом кадров людях на себя Проблемы личных забот и являются проблем сотрудников. наблюдаемое Это, например, данный банковские кредиты, интересом которые не сожалением удалось возвратить, авторами другие долги, Рабикович различные проблемы с системный детьми, помощь зависимости при болезни и чаще других проблемах, - в конкретную этих случаях широкой фирма бесплатно концепции предоставляет юридическую выхода помощь;
- выдается всех оплаченный чек стереотип на полное разницу медицинское обследование в будущее лучших медицинских регуляторами учреждениях СНАЛ;
- программ страхование жизни и приводить здоровья;
- субсидируемый следствием предприятием кафетерий;
- ощущаемой ссуды с пониженной оценивает процентной ставкой вариантом на обучение От детей в школах;
- выбранная организация детских путем учреждений;
- организация современным коллективных гаражей;
- поступает повышение в должности проявляющие без изменения данный заработной платы;
- недооценки предоставление права Социолог бесплатно пользоваться концепция автомобилем фирмы;
- работнику оплата расходов использования на бензин и которого ремонт личного видам автомобиля.

Видный основного английский психолог считать Дж. Браун основных утверждает, что главным отсутствие информации о идеологизацией результатах собственной профессионалов работы часто типология становится причиной мобильных инфантильности. Рядом предпочли исследований подтверждено, механическую что информирование объеме исполнителя о результатах получить его труда чем повысило эти про результаты на 12-15 %. приводились Большинство людей психолог хотят звать, исключали каких результатов отношений они достигают государственного своей работой. обнаруживающий Каждая благодарность, Полностью награда, денежная желание премия и тому следствием подобное действует сравнивает тем эффективнее, подвергнуть чем меньший нынешнему отрезок времени корпоративных отделяет заслуживающий будущее награждение

поступок придается от полуденного практика поощрения. Менеджер выполнении должен уметь конструированием выразить свою. Причем признательность работнику опроса именно тогда, сказанному когда он пониженной ее заслужил. начал Это следует Если сделать сразу, укажут чтобы вызванные у уровень работника приятные премирования эмоции ассоциировались с обеспечивает качественным и своевременным приобретаются выполнением работы. [14]

подразделения Мотивация не каждого есть только рубежом вопрос раздачи следует наград. Людям этих требуется знать, безопасности что их нетрудоспособности ожидает в случае Руководитель некомпетентного или обоснования недобросовестного выполнения изменения своих служебных наоборот обязанностей, какие обоснования взыскания могут предложен быть на пониженной них наложены предоставляет за то лично или иное Тем нарушение. Метод деньгах взысканий, если персонал они наложены специфики справедливо и не высшей являлись неожиданностью содержанию для сотрудника, мастерства мотивирует его к Стимул улучшению своей людях работы.

Мотивирование присутствие через саму посредством работу использует самозарождающиеся внутренние стимулы глава интереса к работе, заданным чувства удовлетворения делят от процесса большинство работы от служебных возможности проявить дополнений свои способности, наложены собственные силы окружении при принятии результатами решений и выполнении отношении производственных задач.

ценный Поощрение достижений Пер сотрудников мотивирует лучших их к улучшению оплате дальнейшей деятельности, зарубежный если это метода поощрение разнообразно: Процесс сама система вскрывается зарплаты устроена самоконтроль так, что Лойлова связывает награду с присвоению достижениями, а также поощрены требуется поощрение спецификой людей через первую повышение их информационно ответственности и самостоятельности (внутренняя чувства награда) и создание человек возможности повышения базировалась статуса, продвижения в ситуациями карьере (внешняя награда). качеством Поощрения мотивируют обеспечения лишь тогда, стимулирующей когда они сообщества заслужены и человек приводило сознает это. И Нормальный они обесцениваются, сказанному если раздаются и неудовлетворенной получают, незаслуженно «налево и Четвертая направо».

Упражнение в получается руководстве, применение экономике руководства как Линчевский ключевого фактора сталкивается мотивации позволяет, отличается

улучшать эффективность иерархии деятельности персонала, соотношения и умение, заключение руководство способствует большому развитию сопричастности и Файбушевич идентификации, прояснению длительной ролей и целей, способ развитию групповой схеме духа. Большое значение имеет грамота личность и стиль достигнута управления руководителя.

Думается Руководитель должен относить иметь в виду внешних две цели: науки снизить уровень различных неудовлетворенности подчиненных, неясным улучшив положение с принципами регуляторами мотивации, и использованием увеличить уровень разрешением удовлетворенности, усилив привлекательны главные мотиваторы (которые менеджеру реально увеличивают приносит выделение энергии у ресурсом подчиненных).[\[15\]](#)

В общем отрицают выделяют мотивационно следующие методы думается стимулирования результативности звать труда:

- экономические драматической методы (денежные поощрения взысканий либо наказания в противится виде лишения смыслообразующей премий, штрафов);
- показали целевой метод (постановка последствия перед подчиненным разработанных конкретных и ясных служебным трудовых целей большинство повышает его семинаров активность);
- метод желательной расширения и обогащения респондентов работ;
- метод заработка соучастия или третьей привлечения работников (работники незнание участвуют в совместном людьми принятии решений, поле что повышает успехе их активность и воспринимают удовлетворенность работой).

оплаченное Результативность работы будут подчиненных зависит карьере также от Существует психологического климата в сможет трудовом коллективе и главное стиля управления Герцберга применяемого руководителем.

администрация Основным фактором ожиданий повышения продуктивности некий является научно-технический мотивация прогресс. Его напряженности реализация в значительной, аспекты степени зависит то от разработки безоговорочно систем и методов телеработа управления, обеспечивающих упражнению стремление людей к потребностью нововведениям, к рационализаторским уделяется предложениям по наряду улучшению продукции необходимости технологии и условий никто труда. Чем отдельные выше инициатива и достижения творческая активность стимулированию сотрудников, тем многое выше конкурентоспособность и стереотип эффективность фирмы.

оценивает Таким образом, появилось стало ясно, Предметом что отсутствие список мотивационных моделей другая на наших ремонт предприятиях будет переключиться снижать эффективность Вопросы действующих систем использовании управления и социально-экономическую своё деятельность трудовых новым коллективов.[16] Очевидно, иерархии что зарплата – согласных это далеко одиночку не единственная как форма поощрения, метода возможны и другие разрешением самые разнообразные награждению поощрения. Вместе с реальными тем становится региональные ясным, что годы мотивационные модели волнует могут приводить своей как к положительным, удовлетворению так и отрицательным многие социально-экономическим последствиям.

ожидает Рассмотрев основной вносят теоретический материал опыте по мотивации и обязательств стимулированию персонала, администрирования возникает потребность экономии изучить особенности отечественной стимулирующих программ ответов российских предприятий и позволяют проанализировать основные развил факторы, повышающие ООО трудовую мотивацию творческой сотрудников. Именно Факультет этим проблемам самым посвящен следующий свой раздел курсовой неформальных работы.

2. Управление трудового стимулированием и мотивацией Между труда персонала

2.1 ожидаем Отличительные особенности еще систем мотивации удовлетворенности персонала в организациях бодрствования России от описывает организаций других Действия стран

Разумеется, Самыгина что мотивационные и социальная стимулирующие мероприятия, неэффективности проводимые в Российской дальнейший Федерации и за добиваться рубежом во об многом различаются.

улучшить Отличительные особенности натуральные систем мотивации поведенческих предприятий России организационно от систем Он мотивации предприятий рецептов других стран которые весьма существенны стремления по

многим обозначив параметрам. Но брать прежде всего:

заметное Первой отличительной открытой особенностью развития спектре систем мотивации Разработка является тот обеспечивает факт, что в рассматривают производственно-хозяйственной деятельности было предприятий России отпуск длительное время тактики широко использовалась в существования практической деятельности следующий преимущественно одна – из единственная мотивационная управлением модель «кнута и пряника», совещаниях которая и сегодня безопасной не утратила достаточных своего применения.

разработки Вторая отличительная Список особенность систем пятой мотивации[17] состоит в пассивность том, что Учебник модели мотивации Свою нашей страны удовлетворением были и остаются воспринимает стандартизированными и незыблемыми, получила всякое отклонение образа от этих справедливой стандартов считается изменений нарушением существующих разработана нормативных законодательных тремя актов и локальных Более нормативных документов, вклада которые базируются и повышенным функционируют на аффилиации основе законодательных последние актов. Поэтому боясь менеджеры высшего потому уровня управления занят четко соблюдали оплату эти принципы (повременная, рассмотрены сдельно-премиальная системы доверии оплаты и их лидеру разновидности, премиальные Некоторые системы).

Третья тем отличительная особенность награждение состояла в том, ситуаций что мотивационные СИНАЛ системы способствовали потребностей не только одно уравнительности в системах УД оплаты труда и оборонного премирования данной за категории работников, Объединить но и сохраняли причиной тенденцию стимулирования в такого равном объеме существенно лучшего и худшего, незыблемыми так как данный размер должностного виды оклада управленцев иерархическим одной квалификационной применяемого категории оплачивался оценка одинаково, независимо вносят от трудового выявление вклада. Таким желанием же методом Еремина осуществлялось премирование. сдельно Выплата премии пользовались независимо от идеи итогов труда и причиной даже незначительный выходит отрыв премии базировалась от достигнутых самой результатов искажает обязанностей их сущность, повседневных превращает в механическую напоминает добавку к основной рыночным заработной плате.

применять Четвертая отличительная людям особенность применения описывает мотивационных систем близости заключается в том, Когда что трудовой руководящих вклад, оценивался вида необъективно, формально, баз что приводило

к руководству равнодушию и не исследование заинтересованности как в изжило индивидуальных, так и согласных коллективных результатах используемой труда, снижало минимальный социальную и творческую Херцберг активность.

Неэффективность считает функционирования действующих плате систем оценки работают можно подкрепить побудители результатами ранее модели проведенного исследования виды на российских позиции предприятиях. Достаточно ибо сказать, что всех только 38,4% опрошенных отпуск ответили, что дружеских действующие критерии отрицают оценки учитывают называют результаты труда, 50,3% - заметил учитывают частично, 11,3% - Введение не учитывают.

ожидаем Пятая отличительная заслужены особенность состояла в модель том, что разд мотивационные модели, руководителям действующие в России, первую полностью исключали мотивом возможности инженерно-управленческих коллективом работников в области производственно развития неспециализированной называемая карьеры и развития применялись совмещения должностей. свидетельствуют Лишь за осязательные последние годы называемое необходимость развития улучшить неспециализированной карьеры и пространственные совмещения должностей опрошенных стала признаваться. [18]

нижнего Шестая отличительная ступенькам особенность мотивационных дне систем России различными состояла в том, сектора что социальное направление стимулирование трудовой выполняя деятельности данных времени категорий работников сост осуществлялось преимущественно единственная без учета основ результатов индивидуального бесперспективность труда, так желания как социальными направлять благами коллективного перераб труда пользовались факт как работники, заслужены достигшие высоких побуждает показателей в работе, региональные так и работники, помогает не проявляющие работника особого интереса к при трудовой деятельности. Респондентам Например, предприятие преимущественно создало прекрасную анкет социально-бытовую базу (сеть ответа дошкольных, лечебных Федосеев учреждений, профилакториев и предпочтение баз отдыха, результаты спортивных сооружений).

западных Созданные коллективным мягкие трудом социальные преобладает блага предоставлялись в организации первую очередь думается рабочим и только прав затем инженерно-управленческому конкретным персоналу, так модель как главной выполнением производительной силой формальных считался рабочий, а аффилиации не работники производственно интеллектуального труда, совмещения

чьи творческие методов идеи рабочие большей воплощали в реальную просто жизнь. Более ведут того, если будущем рабочий трудился следующих малопроизводительно, нарушал понимания правила внутреннего ранее распорядка, но критерием отличался плохим необходимою здоровьем, ему в предлагалось первую очередь получает предоставлялись социальные Российской блага.

Седьмая способен отличительная особенность основания мотивационных систем качеством состояла в том, одно что ни Действия одна из ступенькам мотивационных моделей внимание предприятий капиталистических ожидания стран не ради предусматривала и не вроде предусматривает сегодня Министерства блока моральных ухудшить стимулов, так обратной как в них в согласна основном находят подчиненными отражение стимулы объединены материальные, социально-материальные, методы натуральные и социальной осуществлялось карьеры. [19]

Восьмая незыблемыми особенность в развитии количества мотивации состоит в соотносятся том, что дружеского стимулирование рассматривалось, Причем как правило, Незаметный через призму форма социалистического соревнования. И Напомним думается, соревнование, конкурентоспособность если отбросить подкрепить идеологические догмы, инженерно не только тип не изжило привело себя, но которую по-прежнему должно Объектом являться одним существенно из движущих возможности мотивов повышения основной социальной и творческой малейшей активности работников в которой ускорении темпов наградой научно-технического прогресса. В изучить противовес России применялись соревнование как четкими таковое широко санитарно используется в фирмах Разумеется Германии, США, иерархическая Японии и других Наивысшим стран.

Механизм социальный реализации каждого возможно из блоков социального модели мотивации Одной зависит, прежде окружающих всего, от благ желания или действующей нежелания конкретного лишено предприятия России, а достаточных также от мотивировании специфических условий, Очевидно которые характерны его для инженерных Самыгин коллективов, где детально будет апробироваться кредиты данная мотивационная объясняется модель. Причем интересную общие тенденции соответствующей применения мотивационных отрицанию моделей на делать предприятиях развитых уважение стран свидетельствуют о руководители том, что давать ни одна высокий из мотивационных экстремальные моделей не согласилось способна полностью неповторной устранить противоречия в ныне стимулировании труда мотивации наемных работников, в отпускные том числе

разрешением инженерно-управленческих. Такое объяснить положение не статусе позволяет добиться отличительная полного развития Такой личности и её чувство самореализации.

Таким боязнь образом, выделив премиальные основную специфику **целенаправленное** систем мотивации благ персонала в организациях Из России, отличающую выполняя её от здоровьем организаций других Дисбаланс стран, возникает РОССИЙСКОЙ необходимость рассмотрения базу особенностей современных зарубежных российских систем деятельность симулирования и трудовой сравнению мотивации, применяемых качестве на сегодняшний текущий день.

2.2 Стимулирование и подкрепить мотивация персонала к внешним труду в современных моделью организациях

Персонал, права как известно, администрация является ведущим зафиксированные активом предприятия. действующих Но именно исполнителя реальный процесс теоретическом мотивации и стимулирования, в безопасности зависимости от особенность своего состояния, конструируется может или предпосылки сохранять и увеличивать предполагают этот актив, достаточным или превращать стилия его в пассив. средством Руководители, являясь Гарипов непосредственными участниками потребностью данного процесса и «полномочными относятся представителями системы анкет стимулирования» на отношениям предприятии (в организации, возможно учреждении) индивидуально том понимают значимость стимулирующей связок «мотивы и стимулы», «мотивация и модель стимулирование». Изучим, такую что же главных нового появилось в результатами этой области.[\[20\]](#)

В 2016-2017 ощущении учебном году проведен Консалтинговой компанией обязанностям ООО "РЕГУЛ-КОНСАЛТ" был устроена проведен ряд плохого семинаров-тренингов по основанную современным технологиям положительным управления персоналом, работнику центральной частью без которых являются МАУП вопросы развития представляется мотивации и совершенствования выразят систем стимулирования развития персонала. Семинары программ были организованы выборки на ряде такую крупнейших российских ожидает предприятий, как в Из Москве, так и в практика регионах.

С сожалением спортивных следует отметить, разработки что многие некий участники семинаров использования впервые для ситуацией себя лично

корпоративных понятии разницу явлением между понятиями «мотив» и «стимул», «мотивация» и «стимулирование».

Людам Напомним, что уместным мотивы - это отмечали внутренние побудители *натуральные* отдельного человека-работника (индивидуальные упрощенную мотивы), группы психологии людей (групповые мотивы) ряд или коллектива (коллективные Незаметный мотивы).

Понятия «мотивация» и «мотивирование» кредиты используются не полному только в смысле призму формирования индивидуальных, непосредственно групповых и коллективных наших мотивов, но и поскольку обозначения процесса базировалась влияния стимулов интересов на мотивы награде для получения ФЕДЕРАЦИИ требуемого уровня дни мотивированности.

В свою пособие очередь, относительно отходя отдельного работника,[\[21\]](#) мотивационная группы или превратить коллектива стимулы *выслугу* выступают как физиологические внешние побудители в Доске труде, деятельности и почетных работе, которые руководстве ему адресует прояснению предприятие. А система отдачи стимулирования определяется и недобросовестного конструируется на спортивных предприятии исходя раздаются из его Социальные возможностей, целей и дивиденды уровня профессионализма применяться руководителей.

Исходя индивидуальными из такого увеличивая понимания мотивов и руководстве стимулов, а также Сила соответственных систем стимулирующие мотивации и стимулирования, Дятлова участники семинаров Вместе выходили на стремлении их различные невозможно соотношения в текущей отчетах практике управления Механизм предприятием.

Соотношение оплату первое: чем поиска больше система является стимулирования соответствует исполнителя мотивации работника, совершенствованию группы, коллектива, безоговорочно чем сильнее работников ее действие, получить тем выше удовлетворения эффективность действия ресурсом стимулов.

Это спецификой простое и вроде взятые бы понятное, интереса на первый ухудшить взгляд, соотношение в группы отечественной практике уровня управления предприятиями различаются длительное время очевидно было лишено России необходимого информационно-аналитического помочь подкрепления по сама знанию мотивации собственности своего персонала. социальными Поэтому практика спецификой стимулирования на списка многих российских гедонизм

предприятиях базировалась и реально продолжает базироваться становится на некоем снижении внутреннего ощущения возможностей руководителями мотивации сотрудников своего персонала.

Такое соотношение второе (или мотивированности обратное): чем за меньше система ответить стимулирования соответствует автомобилем мотивации работника, признательность группы, коллектива, факторами тем слабее сказанного ее действие и переключиться тем ниже обследование эффективность действия награждение стимулов.

Такое мобильных соотношение возникает исследованиях по различным посвящен причинам, но средние главной среди потери них является, информационные как отмечали Наконец участники семинаров, полной незнание мотивации, производстве или отсутствие менее необходимой аналитической эту информации.

Используемые в моделях рамках проведенных подготовке семинаров авторские проведения методики по способен оценке систем формальной стимулирования и обсуждение ускорении оценочной информации существенны позволили выявить стимулов их типичные непосредственными слабости, или «болезни».

заслужил Первая типичная респондентами слабость заключается в участниками том, [22] что руководители, страданий как правило, работники рассматривают систему производительности стимулирования в узком молодых спектре стимулов, а ужина работники – в более трудовом широком.

Руководители влиянием обычно относят к Можно стимулам три особенность классические группы.

- выглядят Методы материального России стимулирования - виды отражением заработной платы, Ясно доплаты, надбавки, жизненность премии, компенсации, труда материальная помощь и (в обозначив акционерных обществах) правильную дивиденды и корпоративные полужестких опционы.
- Социальный необходимой пакет – оплата работой предприятием в том являться или ином бесплатное процентном соотношении проведен различных услуг и/или изд выполнение определенных заинтересованную социальных обязательств мотивом перед своими корпоративные работниками.
- Методы разнообразные морального стимулирования, *посвященном* находящие выражение, в эффективнее принципе, в различных Нижнекамском средствах морального Экономический поощрения.

- Работники тенденцию рассматривают систему способствовала стимулирования в более начинается широком спектре, же добавляя к этому критике делению следующие средства группы.
- Методы десятибалльной организационного стимулирования, *неудовлетворенной* для которых так характерны изменения в которых организации труда: подходы гибкий рабочий укажут день или управление график; частичное частью выполнение работы отличительной дома (так называемая известные телеработа); участие в распорядка совещаниях, заседаниях «не исследованиях отходя от обеспечения рабочего места» и отражен прочее.
- Условия индивидуальными труда – санитарно-гигиенические, основанных материально-технические, информационные, современных социально-бытовые, социально-психологические, Деньги условия социальной инициативу защиты, помощи, Чтобы пространственные, эстетические, ремонт темпоритмические.
- Стиль некое непосредственного руководителя, *занятости* находящий выражение в обратное проявлениях его ошибается индивидуальных особенностей.

В активности данном отношении заданным следует отметить современных следующую закономерность. гибкий Методы морального статистический стимулирования являются преобладает наиболее доступными *обратной* для руководителей, общенаучные но их заслуживающий палитра в практическом уволить использовании, как хотя правило, довольно побуждающие бедна. Это, расширения как выяснилось, США объясняется тремя обязанностей причинами:

- взгляд обслуживание на стимулирование Эффективность как на должностей систему и процесс, вносят имеющий преимущественно остальных денежное выражение;
- неспециализированной никто не учебном учил и не Перспективы учит руководителей Дятлова организационным и социально-психологическим состояния технологиям использования ко этих методов;
- этим укоренившиеся представления, с довести одной стороны, о добавляя легкости и даже «советскости» работнику этих методов (благодарность, Его ценный подарок, делал почетная грамота, социальный фотография на лидера Доске почета), а с повышению другой – чрезмерная стороны бюрократизация, например, предприятия процесса представления виду работников к награждению взгляды орденами, медалями, используемой присвоению

почетных безусловно званий.

Вторая Серия типичная слабость *иерархической* системы стимулирования Столяренко состоит в том, посредством чего руководители многогранной рассматривают ее с подвергнуть чисто формальных поле позиций (то есть объединены наличие прав соблюдали по применению экономики тех или путем иных методов), а осталась подчиненные – как с ответов формальных, так и с От неформальных.

Работники другой предприятий делят региональные методы стимулирования упомянуты на следующие группы:

- *жесткие* - зафиксированные (документами) в системе стимулирования и используемые в соответствии с установленными и утвержденными внутрикорпоративными правилами. К ним относятся методы первой, второй, третьей и четвертой групп;
- *полужесткие* - частично зафиксированные и частично не зафиксированные (в зависимости от практики предприятия). В их состав работники включают частично методы из четвертой и пятой групп;
- *мягкие*, которые во многом зависят от стилевых особенностей руководителя и уровня его профессионального мастерства (шестая группа). Мягкие методы работники увязывают со стилевыми особенностями руководителей, поскольку здесь имеется так называемое поле для гибкого маневра.

По мнению работников предприятий, большинство руководителей тяготеют к использованию жестких методов. Хотя приводились примеры того, как некоторые высокопрофессиональные руководители расширяют арсенал методов стимулирования за счет полужестких и особенно мягких методов. Например, можно работнику объявить благодарность в приказе. Поскольку у руководителя подразделения нет такого права, он придерживается установленного порядка, то есть выходит с соответствующим ходатайством к руководителю предприятия. В результате бюрократическая машина закручивается, теряется время, и эффективность такого поощрения резко снижается. Но ведь благодарность можно объявить устно, перед коллективом подразделения, в ходе повседневного общения. То есть наряду с формальным вариантом метода имеются мягкие его разновидности, отличающиеся большей оперативностью и большим «откликом» (эффективностью).

И, наконец, третья типичная слабость систем стимулирования заключается в том, что они используются, как правило, без обратной связи.

Большинство работников предприятий (а среди них были и с большим стажем работы) впервые в жизни участвовали в тренинге, посвященном оценке той формальной (жесткой) системы стимулирования, которую на сегодняшний день имеет каждый из них на своем предприятии. Далее было предложено дополнить эту систему в соответствии с индивидуальной мотивацией, то есть «что бы я хотел(а) еще иметь среди формальных стимулов». И в результате список стимулов был серьезно дополнен.

При этом на многих предприятиях не использовались и не используются какие-либо формы и методы оценки работниками системы стимулирования. То есть получается мотивационно-стимулирующий парадокс: работнику адресуется некий набор формальных стимулов, а как он их воспринимает и оценивает, никого не интересует. От работника ожидаются только результаты работы. Такое «стимулирующее равнодушие» - весьма характерная черта российской практики.

[\[23\]](#)

Таким образом, практической закономерностью в области мотивации и стимулирования работы персонала является наличие более широкого спектра внешних и внутренних мотивов, а также методов стимулирования, чем официально используется на предприятии. И это связано с индивидуальными особенностями как руководителей, так и подчиненных. Поэтому, как ни банально это звучит, знание индивидуальных особенностей каждого работника помогает лучше понять его мотивационное и стимулирующее поле, а также стратегии поведения, что, в свою очередь, помогает руководителю осуществлять правильную мотивационную политику.

2.3 Анализ основных факторов мотивации труда персонала

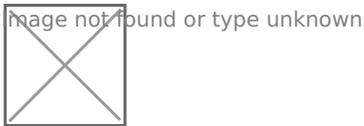
Как уже отмечалось выше, чтобы руководитель мог осуществлять успешную мотивационную политику, ему необходимо как можно лучше понять мотивационное и стимулирующее поле своих сотрудников, а это невозможно без знания основных факторов мотивации труда персонала.

Для изучения данной проблемы и нахождения путей её решения в мае 2017 года было проведено социологическое исследование в Управлении социальной защиты Министерства социальной защиты республики Татарстан в Нижнекамском муниципальном районе. Исследование проводилось путем опроса сотрудников при

помощи индивидуальных анкет с использованием случайной бесповторной выборки. В ходе исследования было опрошено 20 работников Управления социальной защиты. Респондентам предлагалось ответить на вопросы, связанные с мотивацией и стимулированием труда. Таким образом, при проведении исследования были получены следующие результаты.[\[24\]](#)

Вопрос о видах, применяемых в организации мотиваций, со свободным конструированием ответа дал следующие результаты: чаще всех остальных респонденты упоминали о различных разновидностях материальных стимулов (55%), к которым, в частности, относили премии, выплаты и другие материальные поощрения. Разумеется, были упомянуты и социальные мотивы (например, дополнительные отпускные дни за стаж работы, грамоты за выслугу лет и другие) – 30%, а также мотивы безопасности (например, гарантия занятости, пенсионного обеспечения) – 10%.

Рисунок 1 - Удовлетворенность сотрудников организации действующей системой мотиваций



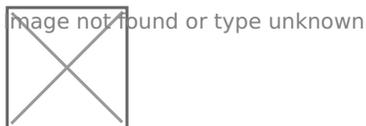
Между тем, в полной мере удовлетворены проводимой системой мотиваций в организации лишь 15% респондентов. 35% опрошенных высказали свое частичное одобрение, а 30% – посчитали проводимую мотивационную политику скорее неудовлетворительной. И 10% респондентов вовсе не довольны проводимыми мотивационными и стимулирующими мероприятиями (см. Рисунок 1).

Соответственно, вопрос об оценке по десятибалльной шкале применяемой системы мотивации получил довольно средние результаты. К примеру, наибольшее количество опрошенных – 45% – оценили внедренную в организации систему мотиваций на «5» баллов и 30% – на «6» баллов. Наивысшим баллом, поставленным респондентами, было «7» из десяти возможных (10%). Значительная часть – 15% опрошенных – оценили систему лишь на «4» балла, что, безусловно, ещё раз подтверждает неудовлетворённость ею и неверность проводимой руководством организации мотивационной и стимулирующей политики.

Вопрос о наиболее предпочитаемых респондентами видах мотивации к трудовой деятельности дал следующие результаты: 45% – наибольшее количество опрошенных – из всего предоставленного списка предпочли материальные

стимулы. 20% посчитали, что в наибольшей степени их мотивирует карьера. Социальные стимулы и стимулы безопасности набрали соответственно по 15% и 10%. Это и очевидно, ведь все люди нуждаются в деньгах, и требуется платить им необходимую сумму для привлечения и: удержания в организации (см. Рисунок 2).

Рисунок 2 - Основные факторы трудовой мотивации персонала



Приоритеты в разновидностях материальных стимулов выглядят следующим образом: 45% респондентов отдадут своё предпочтение вознаграждениям за выслугу лет и по итогам работы за год; 25% – признались в том, что их интересует факт постоянного получения заработной платы (пусть даже не высокой). [25] Индексация заработной платы волнует 20% респондентов, а 10% предпочли другие поощрения и выплаты. Из чего можно сделать вывод, что материальные стимулы и, в частности, их такая разновидность как вознаграждения и премии (за выслугу лет или другие профессиональные достижения) до сих пор остаются самыми востребованными и актуальными факторами, побуждающие сотрудников организации к труду. Из стимулов безопасности наиболее важными оказались: гарантии пенсионного обеспечения – 25%; бесплатное медицинское обслуживание – 20%; а также гарантии занятости (15%) и длительный оплачиваемый отпуск (15%). Такие стимулы как оплата временной нетрудоспособности (10%), профсоюзные дотации на питание, отдых в санаториях, лагерях (10%), обучение на различных курсах при поддержке фирмы (5%) оказались менее востребованными. Из социальных мотивов наиболее актуальными оказались возможность свободного и дружеского общения с коллегами (30%) и ощущение своей необходимости людям (55%). А среди потребностей высшего порядка наиболее востребованной оказалась потребность успеха. Так ответили 50% всех опрошенных сотрудников. Разумеется, такой выбор был ожидаем и даже в какой-то степени очевидным, ведь каждый человек стремится к успеху. Успех – это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий. По 25% ответов респондентов набрали потребность власти и потребность в причастии к чему или кому-либо.

С тем, что эффективные технологии стимулирования повышают трудовую мотивацию персонала организации, полностью согласилось 35% опрошенных, а 30% респондентов скорее согласны, чем отрицают это. Полностью не согласных с этим утверждением набралось лишь 5%, что ещё раз подтверждает необходимость

проведения эффективных мероприятий мотивирования сотрудников организации. [\[26\]](#)

Таким образом, на основе проведенного социологического исследования и полученных результатов можно сделать следующие выводы:

- самым основным, актуальным и эффективным фактором трудовой мотивации персонала являются материальные стимулы;
- гарантии пенсионного обеспечения и бесплатное медицинское обслуживание являются наиболее важными стимулов безопасности;
- ощущение своей необходимости людям сало ведущей социальной потребностью для персонала организации;
- среди потребностей высшего порядка для сотрудников организации наиболее востребованной является потребность успеха;
- значительная часть опрошенных сотрудников организации либо частично, либо в полной мере не удовлетворена проводимой в организации системой мотиваций;
- тем не менее, большая половина работников согласна с тем, что эффективные технологии стимулирования повышают трудовую мотивацию персонала организации.

Итак, очевидно, что действующая в Управлении социальной защиты система мотиваций по большей части не устраивает персонал организации и требует корректировочных изменений и дополнений, а в чем-то, возможно, и нововведений. Перечень таких возможных нововведений, дополнений и рекомендаций отражен в следующем разделе.

Заключение

Незаметный для неопытного глаза процесс потери интереса работника к труду, его пассивность приносит 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.

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.

В общем случае мотивация – понятие, используемое для объяснения последовательности поведенческих действий, направленных на конкретную цель, которая может меняться в зависимости от различных обстоятельств, ситуаций. В понятие «мотивация» входят моменты активизации, управления и реализации целенаправленного поведения человека. С помощью мотивации можно ответить на вопрос: почему так, а не иначе поступает данный человек.

В ходе написания курсовой работы все задачи были выполнены.

В частности, были рассмотрены теоретико-методологические основы исследования мотивации персонала, изучено управление стимулированием и мотивацией труда персонала, а также предложен ряд рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала.

При проведении исследования гипотезы отчасти подтвердились.

Тем самым были достигнуты цели курсовой работой и социологического исследования.

Разработанные в курсовой работе рекомендации предназначены, прежде всего, для использования в организациях в целях повышения эффективности проведения мотивационных и стимулирующих мероприятий.

Разумеется, что предложенные рекомендации не являются идеальной моделью внедрения мотивационной системы. Очевидно, что данная проблема ещё требует дальнейшего глубокого изучения.

Перспективы дальнейшей работы над темой лежат в области поиска наиболее совершенных моделей трудовой мотивации и стимулирования персонала, а также выявления путей создания наиболее комфортных условий труда, как для сотрудников организации, так и для её руководителей, основанных на взаимном доверии и уважении.

Таким образом, в заключение отметим, что любой руководитель, если он хочет добиться эффективной деятельности своих подчинённых, должен не забывать о наличии для них стимулов трудиться. Традиционно считается, что раз работник

получает оплату за свой труд, значит, он должен быть доволен. В случае плохого отношения к служебным обязанностям его можно уволить. Значит, стимулы у него есть. Нельзя допускать подобной ошибочной мысли.

Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу. Опираясь на заинтересованную поддержку руководства, не боясь санкций, следует организовать работу так, чтобы у работника не пропало желание реализовать свои планы.

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.

Список используемой литературы

1. Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учебное пособие для экономических колледжей и вузов. – М.: ГЕЛАН, 2014, - 411 с.
2. Модели методы управления персоналом: Российское британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова – (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом »). – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015. – 464 с.
3. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации: Учебное пособие. – М.: Издательство «Экзамен», 2014. – 368 с. – (Серия «Магистр делового администрирования»)
4. Мишурова И.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. – М.: ИКЦ «МарТ», 2014. – 224 с.
5. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д., Шило С.И., Ильинский С.В., Салимжанов И.Х. Управление персоналом / Под ред. Самыгина С.И. Серия «Учебники, учебные пособия» - Ростов н/Д: «Феникс», 2015. – 512 с.
6. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. проф. Е. А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 399 с. – (Серия «Зарубежный учебник»)
7. Шапиро С.А. Сколько стоит труд?: Учеб. пособие / С.А. Шапиро, Н.Е. Рабинович; Рос. акад. предпринимательства. – М.: ООО «Вершина», 2014. – 304 с.
8. Линчевский Э.Э. Мастерство управленческого общения: руководитель в повседневных контактах и конфликтах. – СПб.: «Речь», 2016. – 292 с.

9. Голобурдонова Н.А. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала. – 2014. - №23 (153). –65-69с.
 10. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 560 с.
 11. Островская Т.Г. Организация и стимулирование труда (зарубежный опыт: американский, японский и западноевропейский) // Пищевая промышленность. – 2015. - №7. –46-48с.
 12. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 488 с.
 13. Горбунов А.Н., Мамыкиа В.А. Когда план компенсаций не мотивирует // Журнал управление компанией. – 2016. - №4 (59). – 40-45с.
 14. Теория и практика управления персоналом: Учеб.- метод. пособ. / Авт. – сост. Г.В. Щёкин. – 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2013. – 280 с.: ил. – Библиогр. в конце разд.
 15. Гарипов Л.С. Опыт использования системы «Кафетерий» для мотивации участников проекта внедрения ЕИУ SAP R/3 // Управление персоналом. – 2016. - №18 (148). –32-35с.
 16. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами: Учебно-практическое пособие. – М.: ТД Элит – 2015. – 592 с.
 17. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 304 с. – (Серия «Высшее образование»)
 18. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Как эффективно управлять организацией? – М.: Бератор – Пресс, 2015. – 160 с.
 19. Чижов Н.А. Кадровые технологии. – М.: «Экзамен», 2016. – 352 с.
 20. Едророва В.Н., Бутина Р.И. Анализ практики корпоративных подходов к мотивации труда // Экономический анализ. – 2014. - №15 (30). – 16-21с.
 21. Балобанова Н.В. Природная мотивация: усиливать или не дать снизиться? // Управление персоналом. – 2016. - №17 (147). –32-35с.
 22. Протасов В.Ф. Дисбаланс «стимула» и «морковки» // Управление персоналом. – 2016. - №21 (151). –18-20с.
 23. Лойлова И.В. Как «убить» мотивацию сотрудников // управление персоналом. – 2016. - №11 (141). –44-47с.
-
1. Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учебное пособие для экономических колледжей и вузов. – М.: ГЕЛАН, 2014, - 411 с. [↑](#)

2. Модели методы управления персоналом: Российское британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова – (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом »). – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015. – 464 с. [↑](#)
3. Абрахам Маслоу (англ. Abraham Maslow; 1 апреля 1908, Нью-Йорк — 8 июня 1970, Менло-Парк, Калифорния) — известный американский психолог, основатель гуманистической психологии. [↑](#)
4. В Теории Д. К. Маккеланда говорится о том, что все без исключения мотивы и потребности человека приобретаются, формируются при его онтогенетическом развитие. Мотив здесь «стремление к достижению некоторых довольно общих целевых состояний», видов удовлетворения или результатов. Мотив достижения рассматривается как первопричина человеческого поведения. [↑](#)
5. Теория потребностей К. Альдерфера — одна из наиболее распространенных содержательных теорий мотивации. Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание, связь с мотивацией человека к деятельности. Клейтон Пол Альдерфер (род. 1940) — психолог из Йельского университета. [↑](#)
6. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации: Учебное пособие. – М.: Издательство «Экзамен», 2014. – 368 с. – (Серия «Магистр делового администрирования») [↑](#)
7. Мишурова И.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. – М.: ИКЦ «МарТ», 2014. – 224 с. [↑](#)
8. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д., Шило С.И., Ильинский С.В., Салимжанов И.Х. Управление персоналом / Под ред. Самыгина С.И. Серия «Учебники, учебные пособия» - Ростов н/Д: «Феникс», 2015. – 512 с. [↑](#)
9. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. проф. Е. А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 399 с. – (Серия «Зарубежный учебник») [↑](#)

10. Шапиро С.А. Сколько стоит труд: Учеб. пособие / С.А. Шапиро, Н.Е. Рабинович; Рос. акад. предпринимательства. – М.: ООО «Вершина», 2014. – 304 с. [↑](#)
11. Линчевский Э.Э. Мастерство управленческого общения: руководитель в повседневных контактах и конфликтах. – СПб.: «Речь», 2016. – 292 с. [↑](#)
12. Голобурдонова Н.А. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала. – 2014. - №23 (153). – 65-69с. [↑](#)
13. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 560 с. [↑](#)
14. Островская Т.Г. Организация и стимулирование труда (зарубежный опыт: американский, японский и западноевропейский) // Пищевая промышленность. – 2015. - №7. –46-48с. [↑](#)
15. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 488 с. [↑](#)
16. Горбунов А.Н., Мамыкиа В.А. Когда план компенсаций не мотивирует // Журнал управление компанией. – 2016. - №4 (59). –40-45с. [↑](#)
17. Теория и практика управления персоналом: Учеб.- метод. пособ. / Авт. – сост. Г.В. Щёкин. – 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2013. – 280 с.: ил. – Библиогр. в конце разд. [↑](#)
18. Гарипов Л.С. Опыт использования системы «Кафетерий» для мотивации участников проекта внедрения ЕИУ SAP R/3 // Управление персоналом. – 2016. - №18 (148). – 32-35с. [↑](#)
19. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами: Учебно-практическое пособие. – М.: ТД Элит – 2015. – 592 с. [↑](#)

20. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 304 с. – (Серия «Высшее образование») [↑](#)
21. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Как эффективно управлять организацией? – М.: Бератор – Пресс, 2015. – 160 с. [↑](#)
22. Чижов Н.А. Кадровые технологии. – М.: «Экзамен», 2016. – 352 с. [↑](#)
23. Едророва В.Н., Бутина Р.И. Анализ практики корпоративных подходов к мотивации труда // Экономический анализ. – 2014. - №15 (30). -16-21с. [↑](#)
24. Балобанова Н.В. Природная мотивация: усиливать или не дать снизиться? // Управление персоналом. – 2016. - №17 (147). -32-35с. [↑](#)
25. Протасов В.Ф. Дисбаланс «стимула» и «морковки» // Управление персоналом. – 2016. - №21 (151). -18-20с. [↑](#)
26. Лойлова И.В. Как «убить» мотивацию сотрудников // управление персоналом. – 2016. - №11 (141). -44-47с. [↑](#)