Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Красноярский государственный медицинский университет имени профессора В.Ф. Войно-Ясенецкого»

Министерства здравоохранения Российской Федерации

ФГБОУ ВО КрасГМУ им. проф. В.Ф. Войно-Ясенецкого Минздрава России

Кафедра фармации с курсом ПО

Реферат

на тему

Современные методы стимулирования персонала в организации

Выполнил:

ординатор кафедры фармации

специальности 33.08.02 Управление и экономика фармации

Ф.И.О. Васелков Иван Игоревич

Красноярск

2023

**Содержание**

1. Введение……………………….……………………….………………………….….…3
2. Основная часть……………………….……………………….…………………….…..4
   1. Понятия и потребности, мотива и стимула……………….………………………4
   2. Основные теории мотивации……………………………………………………...8
   3. Сущность стимулирования труда……………………………………………….10
   4. Современные методы мотивации и стимулирования………………………….12  
      2.4.1. Экономические методы…………………………………………………….12  
      2.4.2. Социально-психологические методы……………………………………..14  
      2.4.3 Организационно-распорядительные методы………………………………16
   5. Сущность оплаты труда как фактора мотивации………………………………..17
3. Заключение……………………………………………………………………………..20
4. Список литературы…………………………………………………………………….22
5. **Введение**

Актуальность данной темы заключается в том, что, поняв механизм формирования мотивационной сферы человека, руководители смогут эффективно управлять персоналом, повышая производительность организации при помощи мотивирования своих сотрудников, а получив представление о том, что же такое мотивация и каковы наши истинные мотивы, каков собственно механизм мотивации, мы сможем эффективнее распоряжаться собственной жизнью, адекватно воспринимать не только окружающих нас людей, но и всю ситуацию взаимодействия, наслаждаться настоящим, прислушиваясь к своим потребностям и желаниям, строить планы на будущее, опираясь на свои истинные мотивы. Производительностью труда напрямую зависит от уровня мотивированности работников к труду и типа данной мотивации.

Таким образом, определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а так же стимулирование и мотивация работников приобретают приоритетное значение. Ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, так как мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных (организационных) целей. Современные теории мотивации деятельности персонала и использование их на практике доказывают, что далеко не всегда материальные стимулы побуждают человека трудиться усерднее. Истинные побуждения, которые заставляют отдавать работе максимум усилий, определить чрезвычайно сложно. Овладев современными технологиями мотивационной деятельности, руководитель в состоянии значительно расширить свои возможности в привлечении работника к выполнению задач, направленных на достижение актуальны в любой сфере бизнеса.

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

Целью данного реферата является анализ особенностей систем стимулирования и мотивирования персонала в современных условиях.

Для достижения этой цели были выработаны следующие задачи:

1. Дать теоретические обоснования мотивации персонала;

2. Осуществить обзор основных научных подходов к мотивации и стимулированию трудовой деятельности.

3. Изучить методологию и практику построения систем стимулирования персонала.

4. Сделать заключение.

1. **Основная часть**
   1. **Понятия и потребности, мотива и стимула**

Приступая к анализу, такой проблемы как мотивация и стимулирование персонала в организации, нельзя обойтись без определения таких ключевых понятий, как “потребность”, “мотив” и “стимул”, так как эти три категории имеют прямое отношение к рассматриваемым в нашей работе вопросам. Относительно сущности понятия мотивации труда существуют различные мнения, поскольку проблемами мотивации занимаются психологи, экономисты, социологи, акцентирующие свое внимание на различных аспектах этого вопроса. Как самостоятельная научная проблема вопрос о потребностях стал обсуждаться в психологии сравнительно недавно, в первой четверти ХХ века.

Волгина О.Н. в своей книге «Мотивация труда персонала финансово-кредитных организаций» пишет, что понятие мотивации в отраслевых и энциклопедических словарях трактуется следующим образом. Мотивация - это:

- совокупность доводов, мотивов в пользу чего-либо;

- мотивировка - состояние предрасположенности или готовности, склонности действовать (поступать) определенным образом [1]. В основе поведения человека значительное место занимают ориентации личности, под которыми в социологии понимаются устойчивые установки на те, или иные социальные ценности [2, С.270];

- использование мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью, побуждающих человека к активности и производительности труда; включает и формирование мотивов в процессе деятельности человека, и закрепление их в качестве постоянно действующей доминанты [2, С. 271];

- побуждение человека, социальной группы к активной деятельности; указывает на причины и механизмы социальных действий, поведения людей, направленные на достижение целей. Побудительные силы человека - его потребности, интересы, инстинкты [3, С. 89];

- процесс стимулирования самого себя или других на достижение индивидуальных или общих целей организации [4, С.157];

- совокупность мотивов поведения и деятельности; процесс стимулирования человеком (работником) самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации

Действие любых стимулов, как внешних, так и внутренних, способных вызвать или активизировать поведение. В роли мотивов могут выступать потребности и интересы, влечения и эмоции, установки и идеалы:

1) совокупность устойчивых мотивов, конкретно опредмеченных в предшествующем жизненном опыте человека его определенных потребностей; 2) процесс актуализации какого-либо мотива и его функционирования - внутренний психологический процесс, непосредственно вызывающий ее активацию и ориентацию [2, С.344];

3) побудительная причина, повод к какому-либо действию, активное состояние человека (его мозговых структур), побуждающее его совершать наследственно закрепленные или приобретенные опытом действия, направленные на удовлетворение индивидуальных (например, жажда, голод и др.) или групповых (забота о детях и др.) потребностей [5, С.56];

4)побуждение к активности и деятельности субъекта (личности, группы, общности людей), связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности [6, С.197];

5)внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования [7.С.194-195];

Можно выделить ключевые моменты каждого варианта трактовки этого понятия.

Мотивация - это:

- Использование мотивов поведения;

- Побуждение к активной деятельности;

- Процесс стимулирования; действие любых стимулов;

- Состояние предрасположенности и готовности;

- Совокупность устойчивых мотивов;

- Совокупность внутренних стимулов.

Первый этап и движущая сила процесса мотивации труда - формирование потребности. Как самостоятельная научная проблема вопрос о потребностях стал обсуждаться в психологии сравнительно недавно, в первой четверти ХХ века Потребности являются источником активности человека. Они могут быть самыми разнообразными: потребность в пище; материальное вознаграждение; иметь социальный статус, место, роль в обществе; потребность реализовать свои способности; потребность в безопасности; потребность в знаниях; потребность получить одобрение и признание за выполненную работу; потребность работать и так далее. Потребности настолько же разнообразны, как и сами люди. То, в чем человек испытывает нужду, зависит от уровня его развития. Потребности имеют тенденцию развиваться. Потребности могут быть врожденными и приобретенными в результате воспитания. По происхождению потребности бывают естественными (в пище, воде и т. п.) и социальными (в признании, славе), а исходя из содержания -

материальными и не. Выделяется три уровня удовлетворения потребностей:

• минимальный - обеспечивает выживание;

• нормальный поддерживает у работника способность с должной отдачей

трудиться (отражается в рациональном потребительском бюджете);

• уровень роскоши, когда удовлетворение потребностей становится самоцелью

или средством демонстрации высокого общественного положения. Потребности в объектах демонстративного потребления, стоимость которых сама становится потребностью, получили название искусственных.

Формой реализации потребности является интерес, то есть конкретная форма, в которой может выражаться потребность (деньги, звание, одобрение, новая должность и т.д.). Этот этап процесса мотивации совпадает с этапом психологического объяснения процесса удовлетворения потребности. Интерес может быть материальным (в виде заработной платы, премии, путевки в санаторий и т.д.) или моральным (в форме благодарности, занесенной в трудовую книжку, фотографии на доске почета, устной благодарности). Интерес может сочетать элементы материального и морального свойства. Следующий самый сложный и важный этап процесса мотивации - формирование мотива какой-либо деятельности. [8. С. 84-93] Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий. Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью. Однако она может меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования. Выделяют следующие основные типы мотивов:

1) мотив как внутренне осознанные потребности (интересы), побуждающие к

действиям (чувство долга), связанным с их удовлетворением;

2) мотив как неосознанная потребность (желание);

3) мотив как инструмент удовлетворения потребности. Например, мотивом

может стать цель, если приобретает для человека особый смысл;

4) мотив как намерение, побуждающее поведение;

5) мотив как комплекс перечисленных факторов.

Соотношение различных мотивов, влияющих на поведение людей, образует его мотивационную структуру. У каждого человека она индивидуальна, и

обусловливаемая множеством факторов: полом, возрастом, образованием,

воспитанием, уровнем благосостояния, социальным статусом, должностью, личными ценностями, отношением к труду, работоспособностью и прочим.

Мотивирование — это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком.

Эффективность управления в очень большой степени зависит оттого, насколько успешно осуществляет процесс мотивирования. Выделяют следующие типы мотивированности:

1) трудовой (ориентация на заработок);

2) профессиональный (заинтересованность в содержательной работе, овладение ее навыками, самовыражении);

2) властный (приобретение высокой должности);

3) идейный (готовность трудиться ради общего блага);

4) хозяйский (стремление к самостоятельности, возможность приумножения

богатства);

5) творческий (поиск нового);

6) коллективистский, ставящий во главу угла работу в команде

(характерен для восточных культур);

7) люмпенизированный (упор на уравнительность).

Мотивационная структура личности достаточно стабильна, но поддается

формированию и изменению, например в процессе воспитания, что приводит и к изменению поведения. Для успешного руководства подчиненными необходимо хотя бы в общих чертах знать основные мотивы их поведения и способы воздействия на них и возможные результаты таких усилий.

Мотивационный механизм – это механизм, с помощью которого формируются условия, побуждающие людей к деятельности, получил название мотивационного. Он состоит из двух элементов: механизма внешнего целенаправленного, стимулирующего воздействия (побуждение и принуждения) и механизма реализации внутренней психологической предрасположенности к той или иной деятельности. Принципами построения мотивационного механизма считаются:

• увязка со структурой и степенью значимости целей деятельности;

• простота, понятность, справедливость;

• наличие необходимых условий реализации;

• возможность корректировки;

• направленность как на поддержку создания нового, так и на его принятие;

• рациональность, взаимосвязанность элементов при их обособленности

(элементы мотивационного механизма должны иметь различную длительность

жизненного цикла, вплоть до вечной).

Помимо потребностей и мотивов, мотивационный механизм включает:

1) притязании — желаемый уровень удовлетворения потребностей,

детерминизации поведение. На него влияют ситуация, успехи и неудачи. Если он достигнут, то, скорее всего, потребности не превращаются в мотивы;

2) ожидания — оценку личностью вероятности наступления

события, которая конкретизирует притязания применительно к ситуации;

предположение о том, что результат деятельности будет иметь определенные

последствия. Ожидания и при нужно тщательно учитывать, чтобы они не

стали демотивирующим фактором;

3) установки — психологическая предрасположенность, готовность человека

к тем или иным поступкам в конкретной ситуации;

4) оценки — характеристики степени возможного достижения

результата или удовлетворения потребностей;

4) стимулы — блага, возможности и проч., находящиеся вне

субъекта, с помощью которых он может удовлетворить свои потребности, если это не требует невозможных действий.

Действие механизма мотивации выглядит примерно следующим образом:

1) возникновение потребностей;

2) восприятие импульсов, идущих от них;

3) анализ ситуации с учетом ожиданий, притязаний, стимулов (последние

мо при этом отвергаться или приниматься;

4) актуализация (включение) мотивов (Этот процесс может происходить либо автоматически, на основе установки, либо путем рациональной оценки (сознательный анализ содержащейся в стимуле). В результате происходит отбор и актуализация части мотивов, а остальные консервируются или отторгаются);

5) формирование определенного состояния личности (мотивированности),

обусловливающего нужную интенсивность ее действий (степень мотивированности) определяется актуальностью той или иной потребности, возможностью ее реализация, эмоциональным сопровождением, силой мотива);

6) определение и осуществление конкретных действий.

Сам по себе интерес не может быть силой, способной заставить человека работать, если нет возможности его реализовать. Немаловажное, а иногда и ключевое значение в процессе мотивации занимает стимул. Словарь иностранных слов трактует это понятие следующим образом:

«Стимул (лат. stimulus) - побуждение к действию, побудительная причина». Таким образом, стимул - внешняя побудительная причина к какой-либо деятельности, не зависящая от работника. Задача менеджера - создать такие условия труда, чтобы стимул был направлен на возникновение мотива, т.е. внутреннего, субъективно значимого и отвечающего потребностям субъекта трудовой деятельности стимула.

С психологической точки зрения, мотив, а не стимул сам по себе, побуждает и направляет деятельность человека. Стимул, стимуляция, стимулирование есть нечто внешнее по отношению к человеку. Стимул может стать или не стать мотивом. Мотивом он станет тогда, когда встретится с “внутренним” - потребностью, системой потребностей или уже сложившейся системой мотивов. Мотив есть продукт встречи “внешнего” (стимул) и “внутреннего” (системы потребностей или сложившихся в прошлом мотивов), или, как говорят психологи, мотив есть опредмеченная потребность. В этом смысле любая мотивация нематериальна, даже если она родилась от встречи с очень весомым материальным стимулом. Сказанное можно выразить простой формулой:

[Стимул + Потребность = Мотив]

Также о стимуле можно сказать, что они являются инструментами, вызывающими действие определенных мотивов. В качестве стимулов выступают какие-то предметы, действия других людей, носители обязательств и возможностей, все то, что может быть предложено человеку в качестве компенсации за его действия, или того, что он хотел бы приобрести в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы несознательно. В ряде случаев его реакция может и не поддаваться сознательному контролю. Реакция на разные стимулы неодинакова у различных людей. Отсюда стимулы не имеют абсолютного значения, если люди не способны реагировать на них. Так, в условиях сильной инфляции заработная плата, деньги во многом утрачивают роль стимулов и уже ограниченно используются в рамках управления людьми. Использование многообразных стимулов для мотивирования людей и предоставляет процесс стимулирования, который имеет самые различные формы. Одной из самых распространенных является материальное стимулирование. Роль последнего в обстановке рынка особенно значительна. Здесь важно правильно оценивать ситуацию, в рамках которой материальное стимулирование реализуется, стараться не преувеличивать его возможности, учитывая, что человек характерен очень сложной системой потребностей, интересов, приоритетов и целей. Стимулирование в принципе отличается от мотивирования. Разница заключается в том, что стимулирование выступает средством, с помощью которого можно осуществлять мотивирование. Чем выше уровень развития человеческих отношений в организации, тем реже в качестве инструмента управления людьми используется стимулирование. Воспитание, обучение как методы мотивирования людей обусловливают положение, когда члены организации проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляют необходимые действия, не дожидаясь или даже не получая никакого стимулирующего воздействия. Теперь имея представление о потребности, мотиве и стимуле можно рассмотреть основные положения наиболее известных теорий мотивации и особенности стимулирования трудовой деятельности.

* 1. **Основные теории мотивации**

В разных странах существуют различные модели мотивации и стимулирования труда. Например, в Японии, в ее основе лежит иерархия рангов. В США система стимулирования трудовой деятельности предполагает обоснование стратегических и тактических целей организации, установление на этой основе целей подразделения и каждого сотрудника, выбор средств для достижения целей, согласование общих, частных и индивидуальных целей. В качестве базиса чаще всего используются поведенческие модели Маслоу, Альдерфера и Мак-Грегора, которые призваны объяснить некоторые существующие “странности” в поведении людей. Почему голодные и практически бездомные сограждане не будут эффективно трудиться на благо общества - об этом теории Маслоу и Альдерфера. Почему трудящиеся иногда ломают “умные” машины вместо того, чтобы ударно на них трудиться, поможет объяснить теория Мак-Грегора. Но если необходимо перейти от простого понимания сути происходящего к конкретным и эффективным управленческим действиям, а именно таковы проблемы, стоящие перед большинством отечественных менеджеров, то без применения теории мотивации просто не обойтись.

Теория мотивации подразделяют 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. Этому посвящены работы: А. Маслоу, Д. МакКлелланда и Ф. Герцберга [9, С. 145]. Процессуальные теории мотивации более современны, основываются на представлениях о том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории - это теории ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера и В. Врума [9, С. 148]. Рассмотрим подробней содержания каждой из теорий.

Теории Маслоу основана на физиологические потребностях, удовлетворение которых необходимо для выжидания. К ним относятся потребности в еде, воде, убежище, отдыхе. Потребности в безопасности и уверенности в будущем. К ним относятся потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем; социальные потребности. К ним относятся необходимость социальных связей, чувство, что тебя принимают другие, чувства привязанности и поддержки; потребности в уважении. К ним относятся самоуважение, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании; потребности самовыражении. К ним относятся потребности в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности [10, С. 281].

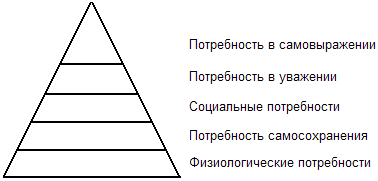


Рис. 1. Пирамида потребностей Маслоу

Согласно Маслоу,среди физиологических потребностей на первый план выходит потребность в безопасности, когда человек стремится защитить себя от возможных телесных повреждений, а также от неблагоприятных экономических условий или угрожающего поведения людей. Следующая потребность - потребность в духовной близости и любви. Удовлетворение ее требует от человека установления товарищеских взаимоотношений и определения своего места в группе. Удовлетворение этих потребностей выдвигает потребности в уважении и самоуважении. Часто важными для человека являются именно эти потребности, ему необходимо чувствовать собственную значимость, подтверждаемую признанием окружающих. Завершается иерархия потребностей Маслоу потребностями человека реализовать себя, претворить в деятельность запас своих сил, способностей, исполнить свое предназначение [10, С. 282].

По мере того как частично удовлетворяются потребности на одном уровне, доминирующими становятся потребности следующего уровня. При этом важно иметь в виду, что мотивирующими являются только те стимулы, которые удовлетворяют доминирующую потребность. Например, очень распространенным является мнение, что основным фактором эффективной работы являются деньги: чем больше получает человек, тем лучше он работает. Такое убеждение не является истинным, потому что, если у человека доминирует, к примеру, потребность в близких отношениях или потребность в самореализации, то он предпочтет деньгам место, где сможет удовлетворить эту потребность.

МакКлелланд делает основной акцент на потребности высших уровней. Он считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности. Потребность власти выражается, как желание воздействовать на других людей. При потребности власти в чистом виде у людей, по этой теории, отсутствует склонность к авантюризму или тирании, основной является потребность к проявлению своего влияния. Потребность успеха удовлетворяется не провозглашение успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя ответственность за поиск решения проблемы, и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Мотивация на основании потребности в причастности определяет заинтересованность людей в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим [15, С. 410].

Двухфакторная теория Герцберга основывается на представлениях о том, что следует выделять гигиенические факторы и мотивацию. Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. Отсутствие или недостаточность гигиенических факторов вызывает у человека неудовлетворение работой. Но и достаточность этих факторов сама по себе не вызывает удовлетворения работой и не может мотивировать человека на что-либо. К этим факторам можно отнести заработок, условия работы, политику администрации, степень контроля, отношения с коллегами, руководителем, подчиненным. Мотивация связана с самим характером и сущностью работы. Отсутствие или неадекватность мотивации не приводит к неудовлетворенности работой, но ее наличие вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности. К мотивации могут быть отнесены успехи, продвижение по службе, признание результатов работы, возможность творческого роста, высокая ответственность [9, С. 147].

Теория ожиданий связана с работами В. Врума и основывается на том, что наличие активной потребности - не единственное условие мотивации человека к достижению определенной цели. Человек, кроме того, должен верить тому, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.Ожидание - это оценка данной личностью вероятности определенного события. При анализе мотивации теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда - результаты - вознаграждение - удовлетворенность вознаграждением [14,С. 299].

Если люди не чувствуют прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами, то мотивация будет ослабевать.

Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Восстановить чувство справедливости можно, изменив уровень затрачиваемых усилий или уровень получаемого вознаграждения. Сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Использование теории справедливости может быть успешным, если удается установить справедливую систему вознаграждений и разъяснить ее возможности работникам.

Модель Портера - Лоулера включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно этой модели, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Они полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности. Исследования подтверждают точку зрения Портера и Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не его следствием [14, С. 304].

В случае снижения уровня заработной платы по сравнению с ее равновесным уровнем, спрос на рынке труда будет превышать предложение. В результате образуются незаполненные рабочие места из-за нехватки работников, согласных на более низкую заработную плату. Как в первом, так и во втором случаях равновесие на рынке труда восстанавливается, и этот рынок приходит в состояние полной занятости. Но размер заработной платы зависит не только от колебаний спроса на труд и предложения труда, но и от качества труда, квалификации и профессионализма работников. Различные виды работ могут быть в разной мере привлекательными для человека, требовать разных затрат на профессиональное образование, поэтому заработная плата должна стимулировать, например, выполнение менее престижных видов работ или компенсировать материальные затраты на образование. Такая дифференциация в заработной плате называется «уравнивающими различиями». Вывод модели Портер-Лоулера состоит в том, что результативный труд ведёт к удовлетворению потребностей.

Каждая из теорий имеет что-то особенное, отличительное, что дало ей возможность получить широкое признание теоретиков и практиков и внести существенный вклад в разработку знаний о мотивации. Несмотря на принципиальные различия, все теории имеют общее, позволяющее установить определённые параллели между ними.

Характерной особенностью всех теорий является то, что они изучают потребности и дают их классификацию, позволяющую делать выводы о механизме мотивации человека. Сравнивая классификации всех теорий, можно отметить, что выделенные в различных работах группы потребностей и механизмов в определённой мере дополняют друг друга.

Все приведенные выше мотивационные теории освещают наиболее важные аспекты отношения человека к работе, однако ни одна из них не в состоянии дать убедительного объяснения наличию или отсутствию мотивации, которое было бы верно на все без исключения случаи жизни. Мотивационные теории указывают менеджерам, занимающимся персоналом, в каком направлении осуществлять мотивационную политику, но не дают однозначных рецептов для конкретных действий.

* 1. **Сущность стимулирования труда**

Стимулирование (стимулирующее воздействие) представляет собой процесс применения стимулов, которые призваны обеспечивать либо повиновение человека вообще, либо целенаправленность его поведения. Это достигается путем ограничения или, наоборот, улучшения возможностей удовлетворения его потребностей. Стимулирование выполняет следующие основные функции:

• экономическую — способствует повышению эффективности производства;

• нравственную — создает необходимый морально-психологический климат;

• социальную — формирует доходы и расходы работников.

Принципами стимулирования являются:

• комплексность, предполагающая оптимальное сочетание всех его видов;

• индивидуализированный подход;

• понятность;

• ощутимость;

• постоянный поиск новых методов;

• использование наряду со стимулами антистимулов, снижающих заинтересованность в получении результата.

Стимулирование может быть актуальным (текущим), которое осуществляется с помощью заработной платы, и перспективным (с помощью условий для карьеры, участия в собственности). Последнее эффективнее при больших целях, стоящих перед человеком, высокой вероятности их достижения, наличии у него терпения, целеустремленности.

Выделяют два варианта стимулирования - мягкий и жесткий:

- Жесткое стимулирование предполагает принуждение людей к определенным действиям и основывается на некоем ценностном минимуме (страхе).

Его приме служат сдельная заработная плата или оплата за конечный результат (его можно не получить), отсутствие социальной защиты (ее наличие ослабляет стимул и механизм);

- Мягкое стимулирование основано на побуждении к деятельности в

соответствие с ценностным максимумом. Его инструментом является, например, социальный пакет (благ, гарантий).

При создании мотивационного механизма необходимо учитывать тип человека (примитивный, экономический, социальный, духовный). Идеальный вариант мотивационного механизма предполагает, что внутренние мотивы (желания) должны первенствовать по отношению к внешним положительны мотивам (побуждению), а те, в свою очередь, иметь приоритет перед внешними отрицательными мотивами (принуждением). Стимулирование может иметь дифференцированный (один стимул воздействие на многие аспекты деятельности, но по-разному) и недифференцированный (как цель требует специального стимулирования) эффект. У людей повышается мотивированность, если они имеют четкое представление о задаче, соответствуют требованиям работы, получают поддержку коллектива, возможность обучения, руководитель оказывает им помощь, проявляет интерес и уважение к их личности, предоставляет право действовать самостоятельно, успех получают должное признание, применяются различные стимулы, так как одни и те же надоедают. Процесс использования стимулов на разных этапах организации и управления производством также должен быть различным. Наибольшее распространение стимулирование приобрело в производственных подразделениях, занятых изготовлением товаров и их поставкой на рынок. Мотивация и стимулирование персонала оказывают значительное влияние на развитие у работников таких важных характеристик их трудовой деятельности, как качество работы, результативность, старание, усердие, настойчивость, добросовестность и т.д.

Идеальная работа должна:

- Иметь цель, т.е. приводить к определенному результату;

- Оцениваться сослуживцами как важная и заслуживающая быть выполненной;

- Давать возможность служащему принимать решения, необходимые для ее выполнения, т.е. должна быть автономия (в установленных пределах);

- Обеспечивать обратную связь с работником, оцениваться в зависимости от эффективности его труда;

- Приносить справедливое с точки зрения работника вознаграждение.

Спроектированная в соответствии с этими принципами работа обеспечивает внутреннее удовлетворение. Это очень мощный мотивационный фактор, который стимулирует качественное выполнение работы, а так же, по закону возвышения потребностей, стимулирует к выполнению более сложной работы [13.С 120-134].

Стимулирование как метод воздействия на трудовое поведение опосредовано через его мотивацию. При стимулировании побуждение к труду происходит в форме компенсации за трудовые усилия. Воздействие через стимулы обычно оказывается сильнее прямого воздействия, но по своей организации оно сложнее последнего. Деление стимулов на «материальные» и «моральные» условно, поскольку они взаимосвязаны. Например, премия выступает и как акт признания по отношению к работнику, как оценка его заслуг, а не только материальное вознаграждение результатов труда. Иногда у работников ориентации на общение, принадлежность к определенному сообществу, престиж проявляются сильнее, чем ориентация на денежное вознаграждение.

* 1. **Современные методы мотивации и стимулирования**

Существуют различные методы мотивации. Можно выделить три основных: экономические, социально-психологические, организационно-распорядительные.

**2.4.1. Экономические методы**

Рассмотрим наиболее популярные экономические методы мотивирования:

* Премии.

Помимо заработной платы должны быть денежные выплаты (премии) по результатам работы или специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного сотрудника», - отмечает руководитель HR-департамента Группы компаний «Планета Фитнес» Татьяна Костяева. Работодатель вправе устанавливать различные виды премирования, надбавок и стимулирующих выплат. Этот порядок должен учитывать мнение трудового коллектива.[12,ст. 144 ] Кроме того, работодатель может определить системы материального поощрения в трудовом договоре.

Положение о премировании - это основа всей премиальной системы. Администрация оформляет его либо как отдельный документ, либо делает составной частью трудового договора. Фирма разрабатывает его самостоятельно. Руководство указывает в Положении категории сотрудников, которых можно премировать, виды выплат (годовая, квартальная, ежемесячная, к празднику), условия, источники, цели и другие критерии определения размера поощрения. Руководство фирмы указывает в этом документе ответственного за выплату премий и документы, на основании которых они выплачиваются. Каждый критерий нужно четко изложить.

Законодатели определили, что премия может быть разовой, то есть ее необязательно предусматривать системой оплаты труда в организации. [12,ст. 191] Начальство выплачивает ее обычно ограниченному количеству работников за достижения в труде: рационализаторские предложения, изобретения, выслугу лет, успешную работу подразделения и другие. Такая премия выдается только по решению работодателя. Сотрудник не может требовать ее выплаты, в отличие от той, что предусмотрена коллективным договором. По разовым премиям споров не бывает, поскольку персонал знает, что ее присуждают за особые заслуги. Однако, необходимо помнить, что денежная мотивация по своей природе является «ненасыщаемой», и человек быстро привыкает к новому, более высокому уровню оплаты. Тот уровень оплаты, который еще вчера мотивировал его на высокую рабочую отдачу, очень скоро становится привычным и теряет свою побудительную силу. Поэтому важно использовать другие способы мотивации.

* Подарки.

Подарки занимают особое место в системе мотивации персонала. «Если мы дарим сотрудникам то же, что и клиентам, никакой признательности с их стороны, скорее всего, не возникнет, - говорит Елена Жуланова, начальник отдела по работе с персоналом TNT Express в России. - Скорее, появится ощущение, что сбывают невостребованные остатки». По ее словам, стоимость подарка должна быть пропорциональна значимости достижений, хотя некоторые компании устанавливают нормы стоимости в пропорции к зарплате. Но не всегда имеет смысл ориентироваться на стоимость: самый лучший подарок - это тот, который привлекает внимание к личности человека: фотоколлаж, что-то связанное с его хобби и так далее.

* Доплата за стаж и бонусы.

О текучести кадров принято говорить как о негативном явлении. В действительности это далеко не всегда так. Бывает, что кадровая политика организации состоит как раз в том, чтобы стимулировать высокую текучесть, обеспечивать сохранение на работе лучших и уход несостоятельных работников. В отдельных случаях такой подход экономически оправдывается. Тем не менее, если организация заинтересовано в том, чтобы сотрудники оставались на своих рабочих местах, стоит предусмотреть соответствующие механизмы в компенсационном плане. Речь идет о доплатах за стаж, а также о бонусах. Одним из главных мотиваторов, стимулирующих эффективный труд и привязанность к рабочему месту, как уже отмечалось, являются предоставляемые работодателем возможности для карьеры, личностного и профессионального роста. Современный амбициозный человек (не важно, мужчина или женщина), каждые три-пять лет испытывает потребность в продвижении «наверх». К сожалению, современный российский бизнес устроен так, что далеко не каждое организация способна выстроить для своих работников привлекательную карьерную лестницу. В результате мы все чаще наблюдаем на рынке труда смену работы по причине отсутствия перспектив на прежнем месте. Доплата за стаж работы в компании способна частично решить эту проблему. Особенно если она сопровождается изменением названия должности, например «менеджер», «старший менеджер», «ведущий менеджер» и т. п. Если человек знает, что при успешной работе он раз в два-три года получит такое повышение, то стремление к перемене мест снижается.

Что касается бонусов, то они служат очень приятным, надолго запоминающимся «сигналом» работодателя, показывающим, насколько он ценит своих работников. Как ни странно, бонусная система может и не привести к существенному росту затрат на персонал. В разных аудиториях мы проводили следующий эксперимент: предлагали участникам на выбор два компенсационных плана. Первый предполагал стабильную, немного выше средней по рынку, ежемесячную оплату труда. Второй содержал такую же стабильную оплату, но на 15 процентов ниже первой, зато один раз в год сотрудник получал бонус в размере всей «недоплаченной» по сравнению с первым планом суммы. Понятно, что суммарная оплата труда за год в обоих случаях одинакова. Только во втором варианте ее часть выплачивалась не с разбивкой по месяцам, а единовременно. Нетрудно подсчитать, что такой бонус составил сумму почти в два раза большую месячной зарплаты. Как правило, свыше половины участников опроса предпочитают второй вариант, объясняя его так: «мне лично трудно накопить деньги, а здесь за меня это делает фирма». При этом женщины обычно склоняются ко второй модели, а мужчины - к первой.

Крупные бонусы выступают двумя мотивирующими факторами одновременно: «привязывают» работника к компании, по крайней мере, на год и надолго воодушевляют воспоминаниями о полученной крупной сумме, потраченной на дорогую покупку или, например, путешествие

* Бесплатные обеды.

Бесплатные обеды могут стать отличным способом поддержания лояльности сотрудников и выражения им благодарности за хорошую работу, пишет HR Magazine. Том Брокс (Tom Brocks), вице-президент по вопросам человеческих ресурсов одного из подразделений нью-йоркской компании Central Hudson Gas and Electric, нашел прекрасный способ выражения признательности сотрудникам. Ему даже не пришлось далеко ходить: один из ресторанов сети Culinary Institute of America (CIA) оказался по соседству, на той же улице, что и офис Брокса.«Наши сотрудники получают подарочные сертификаты CIA довольно часто. Они привыкли к этому и воспринимают бесплатные обеды просто как благодарность. Мы не считаем такую практику чем-то из ряда вон выходящим, - объясняет Брокс. - Изначально подарочные сертификаты рассматривались как награда за новые идеи в рамках программы повышения эффективности труда. Затем мы приняли решение выдавать их в качестве дополнительной льготы перед отпуском и поощрения за различные достижения в течение года».Многие работодатели согласны с народной мудростью, гласящей, что путь к сердцу лежит через желудок. Руководители используют достижения кулинарии не только для того, чтобы поблагодарить персонал, но и для укрепления командного духа и лояльности сотрудников. Джинни Фитцджеральд (Ginny Fitzgerald) работает помощником руководителя службы контроля компании Yarde Metals, занимающейся продажей нержавеющей стали и алюминия. Она рассказывает о том, как руководство ее компании использовало приглашение на обед в качестве инструмента поощрения сотрудников.

**2.4.2 Социально-психологические методы**

Создание благоприятного психологического климата в коллективе. Задача не такая простая, как может показаться, и зачастую для ее решения прибегают к услугам профессионалов - психологов и специалистов по консалтингу. Если размеры коллектива позволяют, руководитель должен стараться иногда беседовать с подчиненными на нерабочие темы.

* Разделение успеха.

Разделение успеха компании с сотрудниками - это нечто большее. Чем выражение признательности или даже денежные премии. Когда люди чувствуют, что вносят свой вклад в достижение компании, они дольше сохраняют ей верность и более ответственно относятся к своей работе.

* Участие в инновациях.

Участие в инновациях - это как бы улица с двусторонним движением. Сотрудники чувствуют, что им доверяют и их ценят, особенно когда какие-то идеи принимаются к рассмотрению или, что еще лучше, претворяются в жизнь.

Командировка как награда. Для тех, кто часто ездит по служебным делам, командировка вовсе не награда. Но сотрудник, все время сидящий в офисе, может обрадоваться поездке как выигрышу в лотерею.

* Рабочее место.

Производительность и эффективность труда работников теснейшим образом связаны с условиями их труда. Все имеет значение: рабочее пространство, оборудование, наличие или отсутствие кондиционирования воздуха, даже степень комфортабельности мебели.

* Музыка на работе.

Музыка на работе - это сложный вопрос. Некоторых музыка отвлекает, другим, наоборот, помогает лучше трудиться. Если вы разрешили своим сотрудникам слушать музыку на работе, поинтересуйтесь, все ли с этим согласны. В противном случае вы должны оговорить с любителями музыки такую громкость, которая не будет беспокоить соседей.

* Вечеринка (Корпоратив)

Вечеринки на работе также неизбежны, как и смены времен года. Если они проходят интересно, то служат отличным средством мотивации, давая людям возможность лучше узнать друг друга и немного повеселиться. Отвечает ли это эмоциональным потребностям - вопрос спорный, но в настоящее время для многих именно с работой связана большая часть общения. Для тех, кто любит общение, вечеринки всегда будут развлечением и помогут больше ценить свою работу.

Социально-психологические методы мотивации и стимулирования включают следующие основные элементы.

Во-первых, создание условий, при которых люди испытывали бы

профессиональную гордость за причастность к порученной работе, личную

ответственность за ее результаты.

Во-вторых, присутствие вызова, обеспечение возможности каждому на своем рабочем месте показать свои способности, лучше справиться с заданием, ощутить собственную значимость. Для этого задание должно содержать известную долю риска, но и шанс добиться успеха.

В-третьих, признание авторства результата. Например, отличившиеся

работники могут получать право подписывать документы, в разработке которых они участвовали.

В-четвертых, высокая оценка, которая может быть личной и публичной.

Суть личной оценки состоит в том, что особо отличившиеся работники

упоминались в специальных докладах руководству организации, представляются ему, персонально поздравляются администрацией по случаю праздников и семейных дат. В нашей стране такая практика широкого распространения еще не получила.

Публичная оценка предполагает возможность объявления благодарности,

награждение ценными подарками, почетными грамотами, нагрудными значками, занесение в Книгу почета и на Доску почета, присвоения почетных званий, званий лучшего по профессии и проч.

В-пятых, к социально-психологическим методам относятся высшие цели, которые воодушевляют людей на эффективный, а порой и самоотверженный труд. Удовлетворенность, возникающая при их достижении, влияет на поведение в сходных ситуациях в будущем.

В-шестых, морально стимулируют такие психологические моменты, как

создание атмосферы взаимного уважения, доверия, забота о личных интересах,

поощрение разумного риска, терпимость к ошибкам и неудачам и проч.

В-седьмых, предоставление всем равных возможностей вне зависимости от должности, вклада, личных заслуг, ликвидация зон, запретных для критики.

Одной из форм стимулирования, по сути, объединяющую в себе рассмотренные выше. Речь идет о продвижении в должности, которое дает и более высокую заработную плату (экономический стимул), и интересную и содержательную работу (организационный стимул), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем попадания в более высокую статусную группу (моральный стимул).

Однако этот способ мотивации является внутренне ограниченным: в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных; не все люди способны руководить и не все к этому стремятся, а кроме всего прочего, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку. В то же время, когда вакансий мало, страх потерять работу служит достаточным, хотя и не идеальным стимулом, обеспечивающим желательную производитель. Нужно иметь в виду, что перечисленные организационные и морально-психологические факторы мотивируют неодинаково в зависимости от времени пребывания в должности, но после 5 лет ни один из них не обеспечивает мотивацию в должной мере, поэтому удовлетворенность работой падает.

**2.4.3. Организационно-распорядительные методы**

* Карьерный рост.

Людям нравится думать, что их карьера прогрессирует. Даже небольшое увеличение ответственности дает положительный импульс. Карьера - отличная мотивация. Чем чаще расположены ступеньки служебной лестницы, чем разнообразнее титулы, тем больше возможностей для непрерывного роста. А непрерывный рост, в свою очередь, способствует удержанию в компании опытного персонала и создает возможность для воздаяния каждому по заслугам. Эта схема работает просто отлично.

* Профессиональный рост.

Все существующие теории мотивации говорят о продвижении по службе и профессиональном росте как о двух различных понятиях, поскольку первый из факторов действует в рамках одной, конкретной организации, а второй способствует перемене места работы. Однако фактор профессионального роста может отлично использоваться в рамках крупной компании, где есть возможность перехода из одной области деятельности в другую.

* Гибкий график работы.

В последние годы распространяется тенденция, связанная с желанием разрядить часы пик, которая получила название гибкого графика работы.

Гибкий график работы - режим, предполагающий обязательное присутствие на работе в течение определенного периода времени и отработку установленного количества часов в неделю. Однако работники сами могут регулировать время начала и конца рабочего дня.

Гибкий график работы - действенное средство мотивации сотрудников, поскольку дает следующие преимущества:

1) Дает возможность работать именно тогда, когда у людей наибольшая работоспособность («совы» не должны приходить к 8:00, а «жаворонки» могут раньше начинать рабочий день);

2) Дает возможность сотрудникам самим распределять рабочее время.

* Создание команды.

Одна из самых популярных сегодня стратегий мотивации - создание команды. Работа в команде под руководством лидера - это правильный принцип. При создании команды преследуют следующие цели:

-Дать почувствовать сотрудникам, что их вклад оценен;

-Признать, что никакая цель не может быть достигнута без участия всех, кто работает в этом направлении, независимо от их положения в иерархии;

-Создать атмосферу уважения и доверия между членами команды;

-Обеспечить более эффективную связь между работниками.

Команды - группы людей, объединенных общей целью, использующие для ее достижения способности каждого члена команды и возможности объединенной группы.

**2.5 Сущность оплаты труда, как фактора мотивации персонала**

Деньги - это наиболее очевидный способ, которым организация может вознаградить сотрудников. Противоречивые оценки количества денег, необходимых для мотивации эффективных действий, восходят еще к временам зарождения теории человеческих отношений. Сторонники этой теории утверждают, что важнейшее значение имеют социальные потребности людей, в то время как сторонники теории научного управления стоят на том, что вознаграждения материально-экономического характера обязательно ведут к усилению мотивации.

Выбор рациональных форм и систем оплаты труда персонала имеет важнейшее социально-экономическое значение для каждой организации в условиях рыночных отношений. Формы и системы оплаты труда работников создают на всех уровнях хозяйствования материальную основу развития человеческого капитала, рационального использования рабочей силы и эффективного управления персоналом всех категорий. Вознаграждение персонала за труд или компенсация работникам затрачиваемых усилий играет весьма существенную роль в привлечении трудовых ресурсов в организации, в мотивировании, использовании и сохранении необходимых специалистов в организации или на фирме.

Неэффективная или несправедливая система вознаграждения может вызвать у работников неудовлетворенность как размерами, так и способами определения и распределения доходов, что в конечном итоге может повлечь за собой снижение продуктивности труда, качества продукции, нарушение трудовой дисциплины и т.п. В свободных рыночных отношениях работники, недовольные сложившейся системой оплаты труда, могут просто вступить в открытый конфликт с руководством фирмы, прекратить работу или организовать забастовку, что в последнее время подтверждается реальной практикой отечественных организаций.

Связь вознаграждения работников с фактическими результатами производственной деятельности тех или иных организаций осуществляется с помощью используемых ими форм и систем заработной платы. Они определяют механизм зависимости вознаграждения каждого работника от результативности от трудовой деятельности. В любой организации труд, затраченный конкретным исполнителем, может быть выражен количеством отработанного им рабочего времени или объемом произведенной продукции, выполненных работ или оказанных услуг. В зависимости от того, в каких экономических показателях измеряются затраты или результаты труда, принято различать повременную и сдельную формы оплаты труда персонала. При повременной оплате величина вознаграждения работника зависит от фактически отработанного рабочего времени, а при сдельной - от объема выполненных работ и услуг

В современной практике часто используются смешанные системы заработной платы - одна часть вознаграждения каждого работника зависит от результатов работы группы (как правило, переменная), а другая - от индивидуальных особенностей (постоянная, должностной оклад).

Бестарифная система оплаты труда ставит заработок рабочего в полную зависимость от конечных показателей работы всего трудового коллектива. Поэтому применять эту систему можно лишь там, где эти результаты могут быть точно уточнены и есть общая заинтересованность и ответственность за конечные результаты труда. Работникам присваивается определенный квалификационный уровень, но никакой соответствующей тарифной ставки не устанавливается.

Комиссионная система оплаты труда применяется для работников, которые трудятся по соглашениям и договорам. В этом случае оплата устанавливается в виде фиксированной доли дохода, получаемого организацией от реализации продукции (услуг), производимой работником.

Система оплаты труда, основанная на плавающих окладах, предполагает, что по результатам работы данного месяца в следующем месяце для специалистов образуются новые должностные оклады.

Системы оплаты труда на малых организаций, предметом деятельности которых является оказание сервисных услуг, консалтинг, инжиниринг, возможно применение так называемой ставки трудового вознаграждения.

Людям свойственно сравнивать себя с другими. Они соотносят размер своего жалованья с тем, что имеют окружающие. Ощущение, что в вознаграждении за выполненную работу имеет место несправедливость, может серьезно ухудшить мотивацию. Политика справедливого вознаграждения имеет достаточно веское основание. В настоящее время одним из сильнейших стимулов в работе становится осознание того, что ваш труд, в отличие от усилий коллег, оценен справедливо [11, С. 251].

Необходимо понимать, что поощрение сотрудника - это предоставление ему возможности почувствовать свою значимость.

* Доплаты за условия труда.

Неблагоприятные условия труда, если их практически невозможно улучшить, должны компенсироваться работникам прежде всего за счет увеличения времени отдыха, дополнительного бесплатного питания на производстве, профилактических и лечебных мероприятий. Доплаты за сменность устанавливаются за работу в вечерние и ночные смены. Доплаты за уровень занятости в течение смены вводятся преимущественно для многостаночников, наладчиков и ремонтного персонала. Также доплаты устанавливаются при совмещении профессий (функций).

* Надбавки.

Надбавки за производительность выше нормы в форме сдельного приработка могут иметь место, если причиной перевыполнения норм явилось наличие у работника способностей к данной работе, превышающих средний уровень. Надбавки за личный вклад в повышение эффективности устанавливаются: 1) авторам рационализаторских предложений по совершенствованию техники и технологии; 2) авторам предложений по совершенствованию организации труда, производства и управления; 3) рабочим специалистам и руководителям, непосредственно участвовавшим в реализации технических и организационных нововведений.

Помимо зарплаты есть другое средство мотивации. Внутрифирменные льготы:  
1) Оплата фирмой медицинских услуг;   
2) Страхование на случай длительной потери трудоспособности;

3) Полная или частичная оплата расходов на проезд работника к месту работы и обратно;   
4) Предоставление своим работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента;   
5) Предоставление права пользования транспортом фирмы;   
6) Отпуск;   
7) Членство в клубах;   
8) Консультирование по юридическим, финансовым и другим проблемам;   
9) Питание во время работы;   
10) Другие расходы.

1. **Заключение**

Анализ проблемы стимулирования персонала в организациях показал, что незаметный для неопытного глаза процесс потери интереса работника к труду, его пассивность приносит такие отрицательные результаты, как текучесть кадров, низкая производительность труда, повышенная конфликтность в коллективе и т.п. 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 в целом.

В данной работе были выделены следующие важнейшие стимулы и мотивирующие критерии в профессиональной деятельности:

- Любые стимулирующие действия должны быть тщательно проработанными, причем, прежде всего теми, кто требует действий от других;

- Людям важно испытывать радость от работы, отвечать за результаты, быть лично причастными к работе с людьми, чтобы их действия были для кого-то конкретно важны;

- Каждый на своем рабочем месте призван показать то, на что он способен;  
- Любой человек стремится выразить себя в труде, познать себя в его результатах, получать реальные доказательства того, что он способен делать полезное, что должно быть связано с именем своего создателя;  
- Важно интересоваться отношением людей к потенциальным улучшениям условий их работы;

- Каждому работнику следует предоставить возможность оценить свою значимость в коллективе;

- В достижении цели, которую работник сам себе определил или в формулировании которой он принял участие, он проявит значительно больше энергии;

- Хорошие работники имеют полное право на материальное и моральное признание;

- Сотрудники должны иметь свободный, беспрепятственный доступ ко всей необходимой информации;

- Любые серьезные решения об изменениях в работе сотрудников должны приниматься при их непосредственном участии, с опорой на их знания и опыт, с учетом их позиции;

- Самоконтроль: должен сопровождать любые действия работника;

- Сотрудникам должна быть предоставлена возможность постоянно приобретать в процессе работы новые знания и умения;

- Всегда следует поощрять инициативу, а не стремиться выжимать из сотрудников все, на что они способны;

- Сотрудникам важно постоянно предоставлять информацию о результатах и качестве их профессиональной деятельности;

- Каждый работник по возможности должен быть сам себе шефом.

Грамотно спроектированная работа должна создавать внутреннюю мотивацию, ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию. Человек - существо социальное, а значит, чувство сопричастности способно вызвать в нем глубокое психологическое удовлетворение, оно так же позволяет осознать себя как личность.

Анализ также показал, что каждое организация должна самостоятельно разрабатывать систему стимулирования и мотивации персонала, которая бы отвечала именно ее целям и задачам. Несмотря на обилие различных теорий, надеяться на появление абсолютно объективных методов оценки служебной деятельности столь сложного объекта, как человек, пока что не приходится.

Вместе с тем, следует иметь в виду, что в любом случае эффективная система стимулирования персонала организации должна отвечать таким принципам, как:

* комплексность;
* системность;
* регламентация;
* специализация;
* стабильность;
* целенаправленное творчество.

Придерживаясь данных принципов руководство практически любой организации в силах сформировать эффективную систему стимулирования труда своих сотрудников.

1. **Список литературы**

1. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. - М.: ЮНИТИ, 2002. - 205 с.

2. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. современный экономический словарь. - М.: ИНФРА-М, 1996.- 413с.

3. Спивак В. А. Организационные поведения и управления персоналом. - Санкт - Петербург, 2001.

4. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента. - М.: Высшая школа, 2005. - 362 с.

5. Зайцева О. А., Радугин А. А., Радугин К. А., Рогачева Н. И. Основы менеджмента: Ученое пособие для вузов / Науч. Редактор А. А. Радугин. - М.: центр, 2005. - 432 с.

6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2003. - 528 с.

7. Пронников В. А., Ладанов И. Д. «Управление персоналом в Японии».- М.: Экономика, 2003.

8. Герчиков Д. В. Миссия организации и особенности политики управления персоналом // Управление персоналом, 2004. - № 12. - 6 - 8 с.

9. Макаров С.Ф. Менеджер за работой. - М.: ЮристЪ, 2003. - 291 с.

10. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: Учеб. пособие / Н. И. Кабушкин - 4-е изд. - Мн.: Новое издание, 2001. - 336 с.

11. Кричевский Р.А. Если вы руководитель. - М.: Проспект, 2001. - 301 c.

12. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 04.08.2023, с изм. от 24.10.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2023)

13. Кравченко А. И. Трудовые организации: структура организации поведения. - М.: ЮристЪ, 2001. - 114 с.

14. Жариков Е. С. Психология управления. - М.: Проспект, 2002. - 298 с.

15. Мерсер Д. Управление в самой преуспевающей корпорации мира. - М.: Высшая школа. 2002. - 501 с.