

МИНИСТЕРСТВО СПОРТА
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Поволжская государственная академия физической культуры, спорта
и туризма»
(ФГБОУ ВПО «Поволжская ГАФКСиТ»)

Факультет сервиса и туризма

Кафедра социально-экономических и гуманитарных дисциплин

КУРСОВАЯ РАБОТА

По дисциплине «Организационное поведение»

ОСНОВНЫЕ СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ И ИХ
СУЩНОСТЬ

Выполнила
студентка 1 курса группы 5351
Абляева Екатерина

Проверил
Шогин Владислав Викторович
(доцент, кандидат наук)

Казань, 2016

Оглавление

| | |
|--|----|
| Введение..... | 3 |
| Глава 1. Теоретические вопросы мотивации труда..... | 6 |
| 1.1 Появление и значение теорий мотивации | 6 |
| 1.2 Сущность содержательных теорий мотивации..... | 8 |
| 1.3 Понятие негативной мотивации | 10 |
| Глава 2. Характеристика содержательных теорий мотивации | 13 |
| 2.1 Теория Абрахама Маслоу..... | 13 |
| 2.2 Теория Фредерика Герцберга..... | 18 |
| 2.3 Теория Клейтона Альдерфера..... | 20 |
| 2.4 Теория Дэвида МакКлелланда | 22 |
| Глава 3. Анализ реализации функций мотивации в корпорации Google | 26 |
| 3.1 Сведения об американской транснациональной корпорации Google..... | 26 |
| 3.2 Мотивация персонала в Google..... | 26 |
| 3.3 Опыт применения мотивации персонала в России и за рубежом. | 31 |
| Заключение..... | 35 |
| Приложение Тест «Привлекательность группы» | 36 |
| Список литературы..... | 39 |

Введение

Для эффективной деятельности предприятия недостаточно только привлечь и отобрать квалифицированный персонал, многое зависит от организации работы и системы мотивации сотрудников. «Кадры — самое важное. Но очень сложно правильно мотивировать персонал и заставить его работать так, как нужно. Если мотивация в компании выстроена неправильно, то компания либо обанкротится, либо сотрудники просто постепенно из нее уйдут. Важно не только материальное поощрение, но и профессиональный рост.

В последнее время особенно усилилось внимание к проблеме мотивации, с помощью которой руководство любой организации побуждает работников действовать наиболее эффективно для достижения намеченных целей.

Прежде чем говорить о мотивирующих работников факторах, определимся в основных терминах и рассмотрим наиболее популярные теории мотивации.

Мотивация – одна из важнейших функций менеджмента. Она подразумевает деятельность, которая активизирует коллектив организации и каждого работающего и побуждает их эффективно трудиться для достижения результатов. Только тот руководитель добивается успеха, который признает людей главным источником развития организации.

Для эффективного использования мотивации в целях усиления управленческого воздействия необходимо хорошо представлять ее сущность, то есть потребности, интересы, способности, желания, ожидания. В основе мотивации лежат потребности. Они выступают внутренними источниками развития личности и ее деятельности. Более заметную роль в мотивации играет интерес – глубоко осознанная и воспринятая человеком потребность, обеспечивающая направленность личности на осознание и достижение

определенных целей. На основе этих ценностей работник принимает решение, что делать и как. Также важное место в мотивации занимает цель – осознанно предсказуемый результат деятельности. Если цель выбрана правильно и понятна работнику, то она мобилизует его на достижение результата. Еще одним сильным мотивирующим элементом является ожидание – это то, в какой мере работник предвосхищает вознаграждение, а затем чувствует себя вознагражденным в связи с достижением цели. Если ожидания высоки, сила побудительного мотива возрастает. Но по праву первое место в теории мотивации занимает понятие «мотив».

Мотив – осознанное побуждение к деятельности субъекта (личности группы), связанное со стремлением удовлетворить потребность, которое вызывает напряжение в сознании человека.

Основная задача менеджмента - создавать мотивацию. Наилучшее достижение целей организации – достижение результата - возникает тогда, когда вознаграждение приносит удовлетворение, т.е. оказывается достаточным. Степень удовлетворения, позволяющая работнику добиться результата, является главным фактором мотивации.

Кроме того, в настоящее время большое количество исследований было посвящено новому подходу к мотивации. Этот подход, часто называемый «теорией ожиданий», основан на ряде предположений о причинах, управляющих поведением людей на работе.

Актуальность исследования заключается в том, что в современном мире умением правильно смотивировать сотрудников должна обладать каждая организация, ведь неправильная мотивация или ее отсутствие не приведут компанию к успеху.

Целью представленной работы является рассмотрение и изучение содержательных теорий мотивации.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Раскрыть сущность содержательных теорий мотивации.
2. Рассмотреть характеристику основных теорий мотивации: теории Маслоу, Герцберга, МакГрегора, Альдерфера, Мак Клелланда.
3. Проанализировать реализацию функций мотивации в корпорации Google.

Работа сформирована на 39 листах, содержит 4 рисунка, 2 таблицы.
Сформирована на основе источников информации.

Глава 1. Теоретические вопросы мотивации труда

1.1 Появление и значение теорий мотивации

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку именно она выступает непосредственной причиной их поведения.

Многие руководители признают, что высокая мотивация персонала — одно из важнейших условий успеха организации. В ситуации жесткого соперничества предприятий не может быть и речи о конкурентоспособности компании без настроя сотрудников на работу с большой отдачей, без высокого уровня приверженности персонала, заинтересованности в конечных результатах и стремления внести свой вклад в достижение общих целей. В связи с вышесказанным можно сформулировать важное правило для менеджера — чтобы эффективно мотивировать сотрудников, нужно знать и учитывать их потребности и мотивы.

В самом общем виде мотивация человека к той или иной деятельности представляет собой совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы, находящиеся не только вне, но и внутри человека заставляют его осознанно, а во многих случаях неосознанно совершать те или иные поступки. Но всегда нужно помнить о том, что одинаковые воздействия могут вызвать абсолютно различные реакции у разных людей. Исходя из вышесказанного, дадим более четкое понятие мотивации. «Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей».

Существует множество теорий, объясняющих поведение человека. "Политика кнута и пряника" - был один из первых широко распространенных и

применяемых методов, с помощью которого можно было намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач, стоящих перед той или иной страной, социальной группой или организацией. Позже Ф.Тэйлор - отец научного менеджмента – путем научного подхода определил систему мотивации, включающую два элемента: урок (или задание) и премию. Причем в одном случае – премии за хорошо выполненную работу «поддерживают» желание работать, но этого бывает недостаточно, поэтому в другом – привлечение для участия в управлении, несение своей доли ответственности за работу приведет к лишению работы значительного числа других рабочих, занятых на этом производстве, что является иногда более важным, чем материальное вознаграждение.

Научное подтверждение этой концепции мотивации имело место в последней четверти XVIII века. Выдающийся английский экономист Адам Смит в своем труде «Исследование о природе и причинах богатства народов», изданном в 1775 году, рассуждая о влиянии заработной платы пишет : «Щедрое вознаграждение за труд, поощряя размножение простого народа, вместе с тем увеличивает его трудолюбие. Заработная плата за труд поощряет трудолюбие, которое, как и всякое иное человеческое свойство, развивается в соответствии с получаемым им поощрением. Обильная пища увеличивает физические силы работника, а приятная надежда улучшить свое положение побуждает его к максимальному напряжению своих сил. Поэтому при наличии высокой заработной платы мы всегда найдем рабочих более деятельными, прилежными и смысленными, чем при низкой заработной плате...». Таким образом, Смит считал, что для успешного труда нужен лишь хороший «пряник».

За вторую половину двадцатого века разработано достаточно большое количество теорий мотивации личности, в которых показано, что истинные причины, заставляющие человека работать с максимальными усилиями, чрезвычайно сложны и разнообразны. Различные теории мотивации разделяются на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации таких внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Большое распространение получили теории, объясняющие поведение человека исходя из его потребностей. Эти теории основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации, и практически не уделяют внимания самому процессу мотивации.

Процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на поведении людей с учетом их восприятия и познания. Они посвящены процессу, описанию и предсказанию результатов мотивационного процесса, но не касаются содержания мотивов.

Хотя содержательные и процессуальные теории мотивации расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими. Развитие теорий мотивации носило эволюционный, а не революционный характер. Они эффективно используются в решении ежедневно возникающих задач побуждения людей к эффективному труду.

Овладев современными моделями мотивации, руководители смогут значительно расширить свои возможности в привлечении образованных обеспеченных работников к выполнению задач, стоящих перед организациями.

1.2 Сущность содержательных теорий мотивации

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы четырех человек: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга, Клейтона Альдерфера и Дэвида МакКлелланда.

Содержательные теории мотивации основное внимание уделяют человеческим потребностям, как факторам, лежащим в основе мотивов

побуждающих человека к деятельности. Содержательные теории мотивации изучают, какие потребности мотивируют человека к той или иной деятельности, какова их структура, какие потребности первичны, а какие вторичны, в каком порядке происходит их удовлетворение. Заслуга содержательных теорий состоит в определении важной роли потребностей, как фактора мотивации. Но в реальной жизни удовлетворение и проявление потребностей редко происходит в соответствии со строгой иерархией и зависит от многих нюансов: пола, возраста, особенностей личности и пр. В этом содержательные теории зачастую не учитывают и в этом их недостаток.

Для того чтобы понять смысл содержательных теорий, нужно усвоить сущность и связь понятий: потребности и вознаграждения.

Между потребностями и вознаграждением существует прямая связь. Вознаграждение - это своего рода удовлетворение потребности, или то, что человек считает ценным для себя. Вознаграждения делятся на внутренние и внешние. Внутренние вознаграждения дает человеку сама работа - это чувство достижения результата, значимости выполняемой работы, самоуважение, общение и т.д. Внешние вознаграждения, такие как: зарплата, продвижение по службе, служебный статус и престиж, похвала и признание, дополнительные выплаты, дополнительный отпуск, оплата определенных расходов, страховка и т.д. - даются организацией. Вознаграждения, как внешние так и внутренние, очень важны и нужны. Но для того чтобы определить в каких количествах применять вознаграждения, руководство должно изучить потребности своих работников. В этом и состоит цель содержательных теорий мотивации. Рассмотрим их подробнее.

Существует единая концепция о разделении потребностей на первичные и вторичные. К первичным (физиологическим), заложенным генетически, относят потребности в пище, воде, сне. Ко вторичным (психологическим), которые обычно приходят с опытом и осознаются, принадлежат: успех,

уважение, власть, привязанность, потребность в принадлежности к чему-либо или к кому-либо.

С точки зрения психологов, потребность - это мотив к действию, иными словами потребность пробуждает в человеке состояние устремленности. К примеру, если человек ощущает потребность в сложной работе, это может побудить его попытаться достичь цели в виде получения места, обеспечивающего ее. Получив такое место и вдруг, обнаружив, что работа там не такая уж сложная, человек будет работать менее усердно или искать другую работу. Интересен такой момент: степень удовлетворенности, полученная при достижении поставленной цели. Она влияет на поведение человека в подобных обстоятельствах в будущем. Принято считать, что люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности и склонны препятствовать такому, которое соотносится с недостаточным удовлетворением. Исходя из сказанного, менеджерам необходимо создавать такие ситуации, которые позволяли бы людям чувствовать, что они могут удовлетворять свои потребности посредством типа поведения, приводящего к достижению целей организации. Очень важно учитывать то, что не все работники испытывают высокую потребность в достижениях и независимости. То есть, создание рабочих мест с более сложными заданиями и большей ответственностью имеет положительный мотивационный эффект для многих, но не для всех. Для мотивации, как уже отмечалось выше, нет какого-то единого лучшего способа, руководитель должен всегда учитывать элемент случайности.

1.3 Понятие негативной мотивации

Однако стоит уделить внимание и такому понятию как негативная мотивация. Разберемся что же это такое. Негативная мотивация — это побуждения, вызываемые осознанием неудобств, наказаний, которые могут иметь место в случае невыполнения работы. Предвидение неприятностей,

связанных с работой, и стремление их избежать — важнейшие стимуляторы активности при действии негативной мотивации. Цель работников при такой мотивации — снизить угрозу и вызываемый ею страх, что побуждает их действовать в соответствии с требованиями руководителя.

Особенности негативной мотивации:

— высокая вероятность наказания определяет соответствующие ожидания и поведение. Чем больше вероятность наказания, тем выше частота избегания действий, вызывающих наказание;

— негативная мотивация более действенна, если ее применяют сразу после нежелательных действий сотрудника, а не в отсроченной перспективе. Чем отдаленнее во времени негативные санкции, тем меньшее влияние они оказывают на поведение сотрудника;

— максимальный эффект дает сочетание негативных санкций с позитивным подкреплением, то есть *двусторонняя мотивация*. Работник не выполнил план и за это был лишен премии, но у него теперь появился стимул достичь высоких показателей в работе. Лишение премии для него — негативное подкрепление, а позитивным в данном случае будет ободрение работника, выраженная убежденность в том, что он выполнит план;

— эффект воздействия негативной санкции на работника зависит от количества потребностей, которые в результате ее применения не были удовлетворены, и их значимости для данного работника. Неудовлетворение физиологических потребностей (1 уровень по Маслоу), как правило, оказывает наиболее сильное воздействие.

Замечания, неодобрение, выговор, чувство вины, страха, несомненно, оказывают определенное мотивационное воздействие. Однако негативные

санкции не всегда имеют достаточное влияние на персонал. Поэтому следует учитывать недостатки негативной мотивации.

1. Наказание стимулирует к деятельности только в период действия угрозы.

2. Негативные санкции могут нарушать нормальное поведение работников, вызывать негативизм в их отношении к руководителю. Даже ожидание наказания может провоцировать состояние повышенной тревожности у сотрудников тревожно-мнительного типа.

3. Негативные санкции могут привести к имитации деятельности.

4. Негативная мотивация может подкреплять негативное поведение работника, служить дополнительным способом выделиться в коллективе, повысить самооценку (например, у людей с истероидной акцентуацией характера).

Мотивация страхом имеет слишком много негативных последствий, чтобы быть успешной в реальной практике. В такой ситуации работники испытывают постоянный внутренний стресс, в результате чего снижается не только качество работы, но и наносится реальный вред здоровью людей. Более того, формируется определенный тип сотрудников, которые не способны принимать самостоятельные решения, боясь ошибиться.

Многие руководители играют на психологии страха и вины подчиненных. Но в этом проявляется и проблема самих руководителей, их психологической неподготовленности, а зачастую и повышенной тревожности, неуверенности, непонимания людей и недоверия к ним. Это говорит о необходимости подготовки руководителей в психологическом отношении.

Глава 2. Характеристика содержательных теорий мотивации

2.1 Теория Абрахама Маслоу

Большой вклад в теорию мотивации труда внес Абрахам Маслоу, который является разработчиком структуры и иерархии человеческих потребностей, влияющих на мотивацию. Эта теория в дальнейшем получила широкое применение и была названа пирамидой потребностей А. Маслоу, она включает в себя следующие основные идеи и предпосылки:

- люди постоянно ощущают какие-то потребности;
- люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы;
- группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу;
- потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям, удовлетворенные потребности не мотивируют людей;
- если одна потребность удовлетворяется, то на ее место выходит другая неудовлетворенная потребность;
- обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии;
- потребности, находящиеся ближе к основанию «пирамиды», требуют первостепенного удовлетворения;

А. Маслоу, признавая многообразие человеческих потребностей, предложил их классификацию на следующие пять категорий.

1. К группе физиологических потребностей относятся потребности в пище, воде, воздухе, убежище и т. п., то есть те потребности, которые человек

должен удовлетворять, чтобы выживать, чтобы поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии. Люди, работающие по причине удовлетворения данной группы потребностей обычно, не интересуются содержанием работы, так как свое внимание они концентрируют на оплате, а также на условиях труда, удобстве на рабочем месте, возможности избежать усталости и т.п. Для управления такими людьми необходимо, чтобы оплата их труда обеспечивала выживание, а условия не отягощали существование.

2. Потребности безопасности связаны с желанием людей находиться в стабильном и безопасном состоянии. Люди, испытывающие потребности этого рода, оценивают свою работу, в первую очередь, с точки зрения обеспечения им стабильного существования в будущем. Для человека, находящегося под влиянием этих потребностей, важны гарантии работы, пенсионное обеспечение, гарантия медицинского обслуживания. Для управления такого рода людьми следует создавать ясную и надежную систему социального страхования, применять ясные и справедливые правила регулирования их деятельности, оплачивать труд выше прожиточного уровня, не привлекать их к принятию рискованных решений и осуществлению действий, связанных с риском и изменениями.

3. Потребности принадлежности и причастности связаны с тем, что человек стремится к участию в совместных действиях, он хочет дружбы, быть членом каких-то объединений людей, участвовать в общественных мероприятиях и т.п. Если для человека данная потребность является ведущей, он смотрит на свою работу, во-первых, как на принадлежность к коллективу и, во-вторых, как на возможность установить хорошие и дружеские отношения со своими коллегами. По отношению к таким работникам руководство должно носить форму дружеского партнерства, для таких людей надо создавать условия для общения на работе. Хороший результат дает групповая форма организации труда, групповые мероприятия, выходящие за

рамки работы, а также напоминание работникам о том, что их ценят коллеги по работе.

4. Потребности признания и самоутверждения отражают желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также желание людей, чтобы окружающие признавали их таковыми и уважали их за это. Люди с сильно влияющей на них данной потребностью стремятся к лидерскому положению либо к положению признанного авторитета при решении задач. При управлении данными людьми надо использовать различные формы выражения признания их заслуг. Для этого полезными могут быть присвоение титулов и званий, упоминание руководством в публичных выступлениях их заслуг, вручение различного рода почетных наград и т. п.

5. Потребности самовыражения объединяют потребности, выражающиеся в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков. Люди с данной потребностью открыты к восприятию себя и окружения, созидательны и независимы. При управлении людьми данного рода надо стремиться давать им оригинальные задания, позволяющие претворять в жизнь способности, предоставлять большую свободу в выборе средств решения задач и привлекать к работе, требующей изобретательности и созидательности.

А.Маслоу считал, что потребности нижних уровней гораздо больше влияют на человека, чем потребности высших уровней. В каждый определенный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него будет самой значительной. С развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, следовательно, потребность в самовыражении никогда не сможет быть полностью удовлетворена, то есть и весь процесс мотивации через потребности бесконечен. (Рис.1. Пирамида потребностей А.Маслоу).

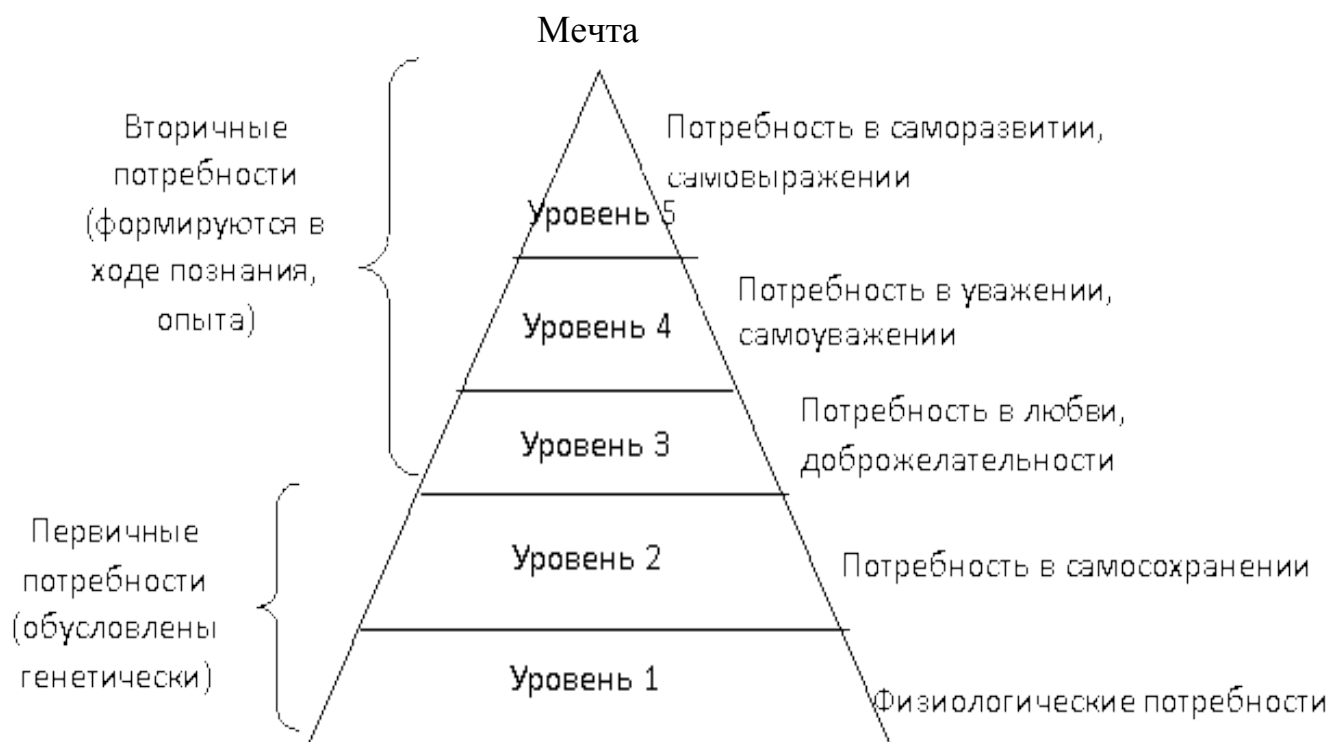


Рис. 1 Пирамида потребностей по А.Маслоу

В итоге можно сказать, что если вы руководитель, то вам нужно тщательно наблюдать за своими подчиненными, чтобы решить, какие активные потребности движут ими. Поскольку со временем эти потребности меняются, то нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, будет эффективно работать все время.

Рекомендации по удовлетворению потребностей высших уровней приведены в следующей таблице.

| Социальные Потребности | Потребности в уважении | Потребности в самовыражении |
|--|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| 1.Создание в коллективах чувство единой команды. 2.Стройте работу так, чтобы сотрудники могли общаться. | 1. Предлагайте подчиненным содержательную работу. 2.Обеспечьте им положительную обратную связь с | 1.Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал. 2.Давайте подчиненным |

| | | |
|--|--|---|
| <p>3.Проводите с подчиненными периодические совещания.</p> <p>4.Не старайтесь разрушить неформальные группы, если они не наносят организации вреда.</p> <p>5.Создавайте условия для социальной активности работников вне ее рамок.</p> | <p>достигнутыми результатами.</p> <p>3.Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты.</p> <p>4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений.</p> <p>5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.</p> <p>6.Продвигайте подчиненных по служебной лестнице.</p> <p>7.Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетенции.</p> | <p>сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.</p> <p>3.Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.</p> |
|--|--|---|

Таблица 1. Рекомендации по удовлетворению потребностей высших уровней

Несмотря на полезность теории Маслоу в практике современного управления, она неидеальна. Критика данной теории сводится к тому, что в ней не учитываются индивидуальные особенности и отличия людей. Также потребности по-разному проявляются в жизни и не обязательно строго иерархичны, как это показано в «пирамиде».

2.2 Теория Фредерика Герцберга

Следующий шаг в понимании мотивационных механизмов трудовой деятельности сделал Фредерик Герцберг. Его работы оказали огромное влияние на практику управления.

В 50-60-х годах XX века Фредериком Герцбергом было проведено исследование, целью которого являлось выявление факторов, оказывающих мотивирующее и демотивирующее влияние на человека. До этого считалось, что состояние удовлетворенности и неудовлетворенности человека противоположны. Но, оказывается, не все так однозначно. Выводы, сделанные Ф. Герцбергом, были поистине оригинальными. Ф. Герцберг установил, что состояние удовлетворенности и неудовлетворенности являются независимыми. Иными словами, ликвидация факторов, вызывающих неудовлетворенность, не приводило к увеличению удовлетворенности и наоборот (рис. 2).

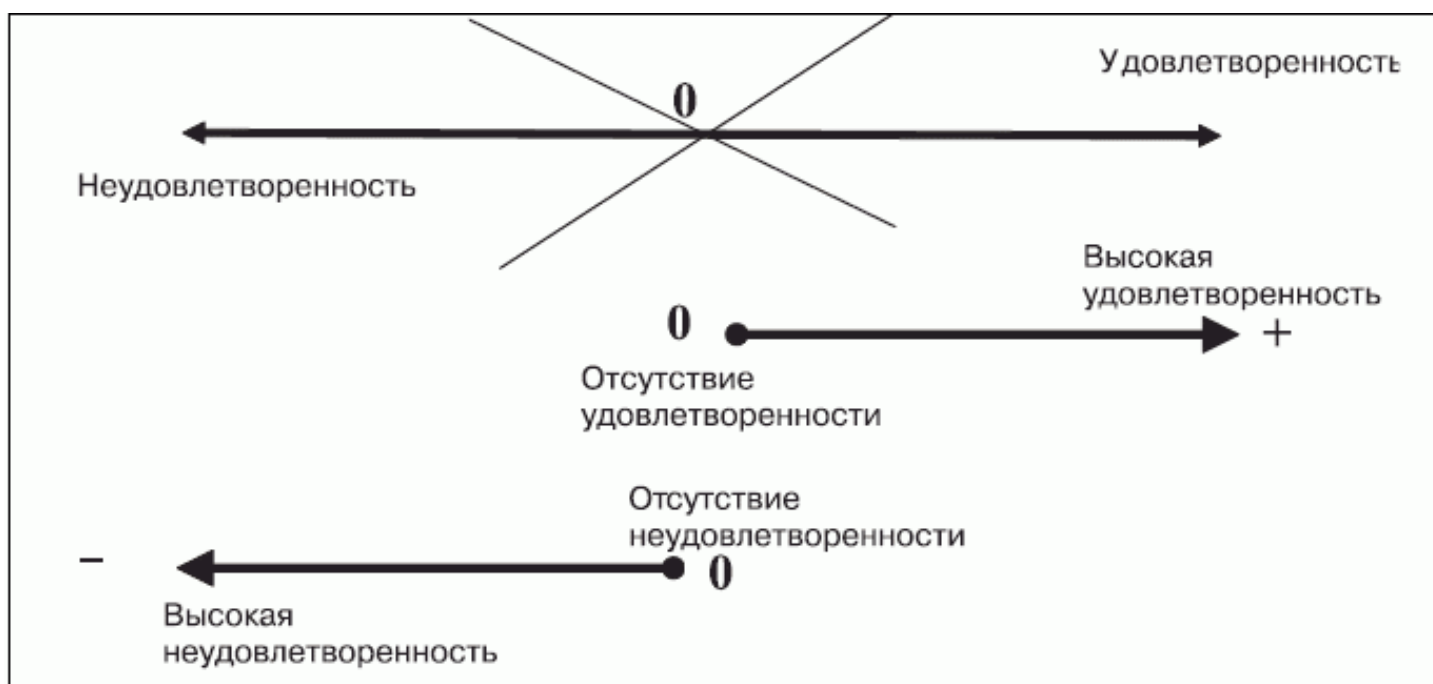


Рис. 2 Удовлетворенность и неудовлетворенность трудом по Ф.Герцбергу

Теория мотивации Ф. Герцберга была выведена в результате широкомасштабного исследования, в которое было вовлечено двести инженеров и бухгалтеров. Всем этим служащим, работающим в одной

компании, было задано два вопроса: «Можете ли вы детально описать, когда вы чувствуете себя исключительно хорошо на работе?» и «Можете ли вы детально описать, когда вы чувствуете себя на работе исключительно плохо?» Согласно выводам Герцберга, полученные ответы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал «гигиеническими факторами» и «мотивацией».

Гигиенические факторы были связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивация – с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо.

В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности. Таблица факторов теории Ф.Герцберга приведена ниже.

| «Гигиенические факторы», вызывающие негативные эмоции и имеющие отношение к обстоятельствам, сопутствующим работе: | «Мотиваторы», вызывающие положительные по отношению к работе эмоции и связанные с деятельностью, которую выполняют индивиды: |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - политика компании и администрирование; - инспекции и контроль; - заработная плата; | <ul style="list-style-type: none"> - достижения; - признание; - работа сама по себе; - ответственность; |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - межличностные отношения; - условия работы. | <ul style="list-style-type: none"> - продвижение по карьерной лестнице. |
|---|--|

Таблица 2. Факторы теории Ф.Герцберга

Основываясь на данную теорию, можно сказать, что менеджеры в первую очередь должны обращать внимание на факторы, вызывающие неудовлетворенность и делать все для того, чтобы эту неудовлетворенность устранить. После этого менеджер должен привести в действие мотивирующие факторы и пытаться добиваться хороших результатов труда посредством достижения работниками состояния удовлетворенности.

Мотивацию по Ф. Герцбергу следует воспринимать как вероятностный процесс. То, что мотивирует данного человека в конкретной ситуации, может не оказать на него никакого воздействия в другое время или на другого человека в аналогичной ситуации. Поэтому теория Герцберга не учитывает многих переменных величин, определяющих ситуации, связанные с мотивацией трудовой деятельности. Для того, чтобы объяснить механизм мотивации, необходимо рассматривать многочисленные аспекты поведения людей в процессе деятельности и параметры окружающей среды.

2.3 Теория Клейтона Альдерфера

Еще одной содержательной теорией мотивации является теория ERG Клейтона Альдерфера. Подход К.Альдерфера возник как реакция на критику иерархической модели А.Маслоу. Альдерфер предложил более простую структуру мотивационно-потребностной сферы человека, выделив всего три типа потребностей (вместо пяти у Маслоу). Свое название - ERG – теория К. Альдерфера получила по первым буквам выделенных им трех групп потребностей:

- потребности существования (Existence);

- потребности в социальных связях (Relatedness);
- потребности роста (Growth).

В принципе, потребности данной теории соотносятся с группами потребностей по Маслоу. Потребности существования можно соотнести с первым и вторым уровнями потребностей «пирамиды». Под потребностями связи Клейтон Альдерфер понимает стремление человека быть членом семьи, иметь друзей, врагов, коллег, начальников, подчиненных, то есть данная группа потребностей отражает социальную природу человека. Поэтому данную группу можно соотнести с третьим и четвертым уровнями «пирамиды». Что касается потребностей роста, то данная группа аналогична пятому, верхнему, уровню «пирамиды».

Несмотря на то, что группы потребностей в теории К.Альдерфера иерархичны по отношению друг к другу, между ней и теорией Маслоу существует принципиальное различие, заключающееся в том, что, по Маслоу, движение от потребности к потребности происходит только снизу вверх. С точки зрения Альдерфера, движение идет в обе стороны: вверх, если потребность нижнего уровня остается неудовлетворенной; вниз, при условии, что неудовлетворенна потребность более высокого уровня (рис. 3). В добавлении к этому, К.Альдерфер считает, что неудовлетворенность потребностей более высокого уровня влечет за собой усиление потребностей более низкого.



Рис.3 Теория К. Альдерфера

Таким образом, К.Альдерфер ушел от некоторой негибкости модели А.Маслоу, показав, что порядок актуализации потребностей может быть иным, чем указывал А.Маслоу, и зависеть не только от ее места в иерархии, но и от степени удовлетворения, как этой потребности, так и некоторых других потребностей.

Хотя ERG-теория явилась попыткой развития мотивационной теории А.Маслоу, она не получила такого же признания у практиков.

2.4 Теория Дэвида МакКлелланда

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, является теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда. С его точки зрения, людям присущи три потребности: успеха (достижения), причастности (соучастия), и власти (рис. 4).



Рис.4 Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда

Перечисленные потребности с точки зрения Д.МакКлелланда являются приобретенными под влиянием обучения, опыта, жизненных обстоятельств. Рассмотрим указанные потребности подробнее. Потребность успеха, согласно МакКлелланду, может быть удовлетворена не провозглашением успеха человека, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с высоким уровнем потребности успеха, как правило, самостоятельно ставят свои цели, причем умеренно сложные. Людям такого типа нравится принимать решения и быть ответственными за их результат. МакКлелланд говорил: «Неважно сколь сильно развита у человека потребность успеха. Он может никогда не преуспеть, если у него не будет для этого возможностей, если организация не предоставит ему достаточную степень инициативы, и не будет вознаграждать его за то, что он делает».

Таким образом, для мотивации людей с потребностью успеха следует ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска, предоставлять им достаточно полномочий для развития инициативы, а также регулярно и конкретно поощрять их достигнутые результаты. Интересно то, что на основе проведенных исследований Д.МакКлелланд пришел к выводу о том, что

потребность в успехе может быть отнесена не только к характеристике отдельных людей, но и к характеристике обществ. Общества, отличающиеся высокой потребностью успеха, как правило, имеют хорошо развивающуюся экономику.

Мотивация, базирующаяся на потребности в причастности, походит на мотивацию по А.Маслоу. Людям с ярко выраженной потребностью в причастности интересна работа, предоставляющая возможности социального общения. Руководителям такого типа людей не следует ограничивать их в межличностном общении и контактах. Следует отметить, что для людей данного типа очень важную роль играет одобрение, поддержка и мнение окружающих, именно поэтому руководству стоит создавать такие условия в коллективе, при которых сотрудники смогут получать информацию о реакции окружающих на их действия.

Потребность власти выражается в желании воздействовать на других людей, контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении, ко всему прочему - брать на себя ответственность за действия и поведение других людей. Следует отметить, что потребность власти имеет два полюса: с одной стороны - стремление иметь как можно больше власти, контролировать все и всех; с другой стороны - стремление избегать ситуаций и действий, связанных с необходимостью выполнять властные функции. Но к сожалению, люди данного типа ставят под угрозу интересы организации, концентрируя свое внимание на своей руководящей позиции и силе.

Потребности успеха, причастности и власти по Д.МакКлелланду не исключают друг друга и не иерархичны по отношению друг к другу, в отличие от взглядов А.Маслоу и К.Альдерфера. Более того, проявление влияния этих потребностей на поведение человека зависит от их взаимовлияния. Поэтому необходимо принимать во внимание этот фактор при анализе мотивации и поведения человека, а также выработке методов управления над ним.

Вывод к 1-ой и 2-ой главе

Суть содержательных теорий мотивации - определение внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют людей действовать установленным способом. Эти теории связаны с изучением механизма влияния на потребности человека в процессе мотивации. При этом под потребностью понимается физиологическое (первичные потребности) или психологическое (вторичные потребности) ощущение человеком недостатка чего-либо. Потребность невозможно непосредственно наблюдать, но о её существовании можно судить по тому, что делает человек, так как потребности во многом определяют поведение людей.

Глава 3. Анализ реализации функций мотивации в корпорации Google

3.1 Сведения об американской транснациональной корпорации Google

Американская транснациональная корпорация Google была основана в 1998 году, за короткие сроки она стала абсолютным лидером в области поисковых систем, а прибыли компании достигла колоссальных размеров: доход компании составляет более 50 миллионов, причем чистая прибыль компании увеличивается на 10% ежегодно. Также Google является компанией №1 в IT сфере по росту прибыли и расширению компании. Сейчас организации принадлежит более 70 офисов в 40 странах мира, на компанию работает более 40000 человек. Google предоставляет товары и услуги как для пользователей (веб-поиск, переводчик, Google Chrome...), так и для организаций (поиск новых покупателей, Gmail, оптимизация сайтов...).

Ежемесячно поисковая система Google обрабатывает 41 миллиард 345 миллионов запросов, индексирует более 25 миллиардов веб-страниц и может находить информацию на 195 языках мира. Также компании принадлежит видеохостинг YouTube, на который каждую минуту загружаются новые видео, начиная с развлекательных роликов и заканчивая экономическими новостями.

3.2 Мотивация персонала в Google

Современные IT компании используют целый ряд инструментов для удержания и мотивации своих сотрудников. Чаще всего они сводятся к трем основным приемам:

- полное удовлетворение потребностей специалиста по теории Маслоу – зарплата, страховка, корпоративы, праздники и прочее;
- личный рост – повышение квалификации сотрудника, обучение языку и т.д.;

- создание внутреннего бренда компании – пробуждение гордости за компанию в умах её работников.

Девизом компании Google являются такие слова: «Google – это в первую очередь люди». Такую ободряющую фразу можно увидеть на официальном сайте. И это полностью подтверждается на деле, потому что Google очень высоко ценит своих работников и постоянно заботиться о них. Несколько лет подряд компания занимает первое место в рейтинге «лучших компаний для трудоустройства». И это неспроста ведь бонусы в Google — это предмет белой зависти сотрудников многих других компаний. Действительно, кто откажется от бесплатных услуг парикмахерской, прачечной, врача в офисе, фитнеса и прочих радостей и приятных мелочей? Очевидно, что это не простая трата денег. В HR-подразделении (департамент по работе с персоналом) знают, как одновременно сделать сотрудников счастливыми и принести пользу компании.

Высокая зарплата – вот основа, на которой стоит мотивация персонала в Гугл. Это основа всей системы мотивации персонала, и она должна быть действительно высокой.

Ежемесячный гонорар рядовых сотрудников компании начинается от \$10.000, зарплата топовых менеджеров держится в тайне, но и они вряд ли обижены.

Сотрудники Google получают самые высокие зарплаты по сравнению с остальными корпорациями, что удерживает лучших специалистов в компании. Но высокая зарплата – не единственная составляющая успеха. Различного рода бонусы делают работу в Google сказочной, по меркам среднестатистического офисного работника.

Помимо вознаграждения за труд организация предоставляет своим сотрудникам бесплатное питание, квалифицированную медицинскую помощь в

полном объёме, не выходя из офиса, массаж. Так, в прошлом году сотрудникам было подарено 100 тысяч часов массажа. Более того, для работников было построено три оздоровительных центра и спорткомплекс рядом с компанией, в котором могут бесплатно заниматься все сотрудники фирмы.

Так же стоит отметить превосходную организацию рабочего пространства и распорядок рабочего дня, который у многих сотрудников не нормирован –главное это не провести в офисе определенное количество часов в день, а выполнить поставленное задание.

Помимо этого компания поддерживает молодые семьи, предоставляя родителям дополнительную неделю отпуска, также компания компенсирует средства, потраченные на образование. Распорядок дня для многих сотрудников не нормирован, так как для компании важно не количество часов, проведенных сотрудником на рабочем месте, а объем выполненной работы.

Только в компании Google существует зарплата для семьи умершего сотрудника: какое-то время семья покойного получает половину его оклада, если в семье имеются несовершеннолетние дети, то им выплачивается 1000\$ каждый месяц до достижения девятнадцати лет. Такой бонус предоставляется 34000 работникам Google. В дополнение ко всему компания поддерживает начинающих специалистов, предоставляя им возможность спокойно высказывать свои мысли. В организации прекрасная обстановка внутри коллектива, каждый сотрудник может задавать вопросы начальству или, например, поиграть со своим руководителем в бильярд во время перерыва. Каждому сотруднику предоставляется пятая часть рабочего времени на реализацию собственных проектов, если они имеются. Компания всячески вдохновляет своих сотрудников, например, в киевском офисе в теплую погоду все совещания проходят на крыше здания, под открытым небом.

Большие средства компания выделяет на дизайн офисов, для того чтобы работники чувствовали себя более спокойно и непринужденно. Офисы Google проектируются лучшими дизайнерами мира, причем разработка обстановки в каждом подразделении учитывает не только общие тенденции, но и национальные предпочтения. При этом ни один офис не похож на другой, хотя есть одна общая черта: в каждом офисе находится объект национального колорита, например, в московском офисе это изображение бабы-яги.

От сотрудников Google ожидается всего одна вещь – результат, а достигать они ее могут любым удобным способом.

Внутри компании вполне допускается возможность работы в комнатах отдыха, совещания могут проводиться в гамаках на крыше здания, а при желании можно и прокатиться по офису на скейте.

Мотивация персонала в Google предусматривает отсутствие ежедневной отчетности и других стрессовых факторов как таковых, однако в итоге сотрудник должен продемонстрировать самое важное – результат.

Сотрудники департамента по работе с персоналом Google не упускают никаких мелочей — даже таких, как время ожидания обеда в корпоративной столовой. Согласно результатам их исследования, оптимальный интервал — 3–4 минуты. Сотрудников не утомляет ожидание, у них не создается ощущения, что они понапрасну теряют много времени, но при этом они успевают познакомиться и пообщаться с соседями, а это важно. Кроме того, HR-специалисты нашли и тарелки идеального размера — посуда 12-дюймового диаметра в кафетериях была заменена на посуду диаметром 8 дюймов. Сотрудники стали питаться более сбалансированно.

Ещё одна любопытная идея от Google: они приглашают известных людей из самых разных сфер почитать им лекции. Программа называется «@Google

Talks», а в роли гостей уже побывали многие артисты, писатели, художники и политики.

Цель этих бесед – заставлять мозг непрерывно узнавать что-то новое и давать ему пищу для размышлений.

Мотивация сотрудников возрастает, когда все происходит открыто. Google достигает это следующим образом: результаты твоей работы видит не только начальство, но и коллеги.

Такой подход позволяет придать ответственности персонала социальную составляющую, которая, как показывает практика, намного более действенна, нежели порицания «сверху».

Также компания занимается мотивацией будущих сотрудников, а именно студентов. Каждый год компания Google набирает 4500 интернов среди всех студентов мира, причем заявок только среди американских студентов приходит около 40000. Для студентов это шанс пройти стажировку в компании, набраться опыта, шанс зарекомендовать себя для дальнейшего сотрудничества с ней, а также возможность заработать (полугодовой оклад интерна составляет около 8000\$, не считая бесплатного питания и проживания). Для компании это не только временная помощь кадрам, но и поиск талантов, возможно будущих сотрудников Google.

Организация придерживается самых высоких уровней этической деловой практики, в Google Кодексе прописаны нормы поведения, в которых содержится руководство для этического поведения со стороны директоров компании, должностных лиц и сотрудников. Google Кодекс поведения был принят для разработки руководящих принципов этического поведения директоров компании, должностных лиц и сотрудников.

Таким образом, можно сказать, что сотрудники компании получают удовлетворение от работы по всем показателям: удовлетворение вознаграждением, удовлетворение условиями труда, удовлетворение отношениями в коллективе, удовлетворение возможностью самореализации и карьерного роста.

3.3 Опыт применения мотивации персонала в России и за рубежом.

В западных странах вопрос о мотивации персонала рассматривается в более широком смысле, чем в России. В отличие от Запада, в нашей стране закрепилось мнение о том, что человек трудится только ради денег. Безусловно, вопрос о заработной плате находится на доминирующей позиции, так как очень редкие кадры работают за идею или же в собственное удовольствие. Однако если организация попытается предложить своему работнику дополнительные бонусы в виде курсов по изучению иностранного языка, курсов повышения квалификации или же абонемент в спортивный комплекс, то сотрудник с огромным удовольствием воспользуется таким выгодным предложением, в результате чего его работоспособность значительно повысится.

Французский опыт.

Во Франции рабочая неделя сотрудника составляет всего-навсего 35 часов. Можно предположить, что французы нетрудолюбивый народ, однако они просто предпочитают не перерабатывать, так как такой норматив рабочего времени утвержден в большинстве французских фирм. В других странах Европы рабочая неделя составляет 40 часов.

Жители Франции очень положительно относятся к дополнительному вниманию со стороны компании к своей персоне, а точнее они считают, что так и должно быть. Для 65% французов лучшая нематериальная мотивация –

скользящий или гибкий график работы, также возможно дистанционное присутствие на рабочем месте с помощью персонального компьютера.

Большое внимание жители данной страны уделяют социальному и медицинскому страхованию за счет компании, также помощи в выплате кредитов. Корпоративное питание – один из основных пунктов поощрения любого француза, не даром такая нематериальная мотивации широко распространилась во Франции.

Японский опыт.

В японской психологии существует основной принцип, который выражает собой менталитет всей страны, начиная со времен далекой эпохи феодализма. «В первую очередь служи императору и стране, во вторую — своей компании, в третью — своей семье, потом можешь уделить внимание себе самому» - можно сказать, что это главный закон корпоративной культуры для любого жителя Страны восходящего солнца.

Япония любит стабильность и постоянство, это выражается в том, что человек устраивается на работу, буквально, на всю оставшуюся жизнь. После того, как японец трудоустроился, он остается на фирме до тех пор, пока официально не выйдет на заслуженную пенсию. В свою очередь, коллектив, как и само предприятие, становится для работника вторым домом и семьей. Из этого всего можно сделать вывод, что нематериальная мотивация сотрудников происходит по психологической схеме «отец-сын», в которой отцом выступает фирма и руководство, а сыном – сам сотрудник.

Нематериальная мотивации заключается в том, что фирма берет на себя ответственность за кредитование за своих сотрудников или же способствует получению кредита. Помимо этого предприятие берет на себя все расходы в случае дорогого обучения сотрудника и его детей. Нередко многие компании в Японии берутся за финансирование семейных праздников и торжеств – это

могут быть юбилеи, свадьбы либо спортивные мероприятия. Также некоторые фирмы могут предоставлять жильё своим подопечным. Хорошая мотивация для качественного труда – это возможность профессионального роста и продвижение по карьерной лестнице. Повышения по службе могут быть весьма незначительными, но регулярными, а это отличный способ поощрения.

Интересным фактом является то, что браки между сотрудниками нисколько не воспрещаются, а наоборот приветствуются и поощряются. Благодаря таким методам мотивации, компания ещё сильнее удерживает работника на своём рабочем месте - в этом случае работа, в прямом смысле того слова, становится вторым домом.

Шведский опыт.

Для Швеции наибольшей ценностью является коллектив, а именно партнёрство и последующая дружба. Второе место корпоративного рейтинга занимает перспективная и интересная работа, а вот уже на третьем месте расположилась заработная плата. На данный момент многие шведские компании предоставляют возможность сотруднику выполнять работу на дому, что весьма удобно.

Голландский опыт.

В Нидерландах немного всё иначе, чем в Швеции, так как на первом месте у любого нидерландца располагаются льготы, компенсации и другие преимущества. Например, если у работника возникает проблема со здоровьем и ему требуется консультация врача, то компания охотно предоставляет несколько оплачиваемых часов своему сотруднику, в течение которых, он может отправиться на прием к специалисту и получить необходимую помощь. В том случае, если сотрудник в течение трёх месяцев отсутствовал на работе по причине болезни, он получает дополнительный оплаченный выходных день, в который может отдохнуть.

Мотивация персонала в России сегодня не менее актуальна, чем на Западе. Обратимся к статистике используемых для этих целей инструментов и проанализируем их эффективность:

1. Деньги. На первом месте расположилась финансовая составляющая – ее отметили 79% опрошенных.

Старые добрые денежные поощрения работают все так же эффективно, как и сотню лет назад.

Примечательно, что 45% респондентов выказали готовность терпеть рутину и регулярно работать сверхурочно при условии достойной зарплаты.

2. Карьерный рост. Мотивация персонала в России может, весьма эффективно, проводится через повышение должности – этот инструмент нашел отклик у 57% респондентов.

Стоит отметить, что в большинстве случаев это рассматривается просто как дополнительный способ повысить свои заработки.

3. Нематериальные похвалы. Важность нематериальных методов стимулирования – еще одна отличительная черта русского менталитета.

В то время как в западных странах “нематериальное стимулирование” важно лишь для 15% сотрудников, в нашей стране этот показатель ровно в три раза выше – 45%.

4. Изменение режима работы. Дополнительные отгулы и возможность уйти раньше окончания трудового дня важный мотиватор для 34% опрошенных.

При этом данный инструмент признавался одним из наиболее эффективных в качестве мотивации персонала в России на сверхурочную работу.

Заключение

На сегодняшний день эффективное руководство организацией неосуществимо без заинтересованности всех ее сотрудников, для чего необходима мотивация. Знание различных подходов мотивации помогает руководителю подобрать наиболее эффективный метод для каждого члена организации. Поведение человека на работе полностью зависит от уровня его мотивации, если он высокий, то такой сотрудник работает с энтузиазмом, если же уровень мотивации низок, то сотрудник будет уклоняться от работы.

На основе эмпирических исследований было разработано несколько концепций, описывающих факторы, влияющие на мотивацию. Так называемые теории содержания мотивации основное внимание уделяют тому, как различные группы потребностей оказывают влияние на поведение человека. Широко признанными концепциями этой группы являются теория иерархии потребностей А.Маслоу, теория ERG К.Альдерфера, теория двух групп факторов Герцберга и теория приобретенных потребностей Д.МакКлелланда. Несмотря на принципиальные отличия этих концепций, они, тем не менее, имеют нечто общее в своей основе, что отражает определенную общность в мотивации человека к действиям.

Таким образом, руководителю необходимо искать мотивы поведения своих сотрудников, ведь мотивация – это процесс, побуждающий к действию, для достижения целей организации. Главное понять, что для каждого нужен свой подход мотивирования, так как все люди индивидуальны.

Приложение

Тест «Привлекательность группы»

Данный тест показывает, насколько важен для сотрудников комфортный психологический климат в коллективе, на создание которого направлены социально-психологические методы мотивации.

Отметьте после каждого вопроса тот ответ, который соответствует вашему отношению к своей группе.

1. Как бы вы оценили свою принадлежность к коллективу:

- а) чувствую себя членом коллектива, частью команды;
- б) участвую в большинстве видов деятельности;
- в) участвую в одних видах деятельности и не участвую в других;
- г) не чувствую, что являюсь членом коллектива;
- д) работаю отдельно от других членов группы;
- е) не знаю, затрудняюсь ответить.

2. Перешли бы вы в другую группу, если бы представилась такая возможность (без изменения материальных условий):

- а) да, очень бы хотел перейти;
- б) скорее перешел бы, чем остался;
- в) не вижу разницы;
- г) скорее всего, остался бы;
- д) ни в коем случае;

е) не знаю, затрудняюсь ответить.

3. Каковы отношения между сотрудниками в вашей группе:

3.1. В течение обычного рабочего общения:

а) лучше, чем в большинстве групп;

б) примерно такие, как в большинстве групп;

в) хуже, чем в большинстве групп;

г) не знаю, затрудняюсь ответить.

3.2. В ответственных условиях:

а) лучше, чем в большинстве групп;

б) примерно такие, как в большинстве групп;

в) хуже, чем в большинстве групп;

г) не знаю, затрудняюсь ответить.

3.3. Вне работы, на отдыхе:

а) лучше, чем в большинстве групп;

б) примерно такие, как в большинстве групп;

в) хуже, чем в большинстве групп;

г) не знаю, затрудняюсь ответить.

4. Каковы взаимоотношения сотрудников с руководителем:

а) лучше, чем в большинстве групп;

б) примерно такие, как в большинстве групп;

в) хуже, чем в большинстве групп;

г) не знаю, затрудняюсь ответить.

5. Каково отношение к делу в коллективе:

а) лучше, чем в большинстве групп;

б) примерно такие, как в большинстве групп;

в) хуже, чем в большинстве групп;

г) не знаю, затрудняюсь ответить.

Ключ к тесту

| № вопроса | Вариант ответа | | | | | |
|-----------|----------------|---|---|---|---|---|
| | а | б | в | г | д | е |
| 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 |
| 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 |
| 3 | | | | | | |
| 3.1 | 3 | 2 | 1 | 1 | - | - |
| 3.2 | 3 | 2 | 1 | 1 | - | - |
| 3.3 | 3 | 2 | 1 | 1 | - | - |
| 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | - | - |
| 5 | 3 | 2 | 1 | 1 | - | - |

Итоги:

Наилучшая сумма - 25 баллов, показывает, что мнение сотрудника о своем коллективе высокое, и, с его точки зрения, психологический климат в коллективе хороший.

Наихудшая сумма - 7 баллов, свидетельствует о плохом социально-психологическом климате в коллективе, есть над чем подумать.

Список литературы

1. Аллин О. Н., Сальникова Н. И. Подбор и мотивация персонала //М.: Генезис. – 2005. – Т. 248. – С. 7.
2. Дорофеев В. Организационное поведение: Учеб. пособие. – Пенза: Изд-во ун-та, 2004. – 142 с.
3. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала //М.: ГроссМедиа. – 2005. – 344 с.
4. Фролова А.Б. организационное поведение: учебное пособие /ГОУВПО СПб ГТУРП. - СПб., 2008.- 100 с.
5. Сорокина А.К. Анализ реализации функций мотивации в компании Google // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014.

Интернет ресурсы

1. Plan-your-time Мотивация персонала или как это делает Google
2. Google официальный сайт
3. [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4541>