**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1. Теоретические аспекты мотивации

1.1. Общая характеристика мотивации трудовой деятельности

1.2. Содержательные концепции мотивации

1.3. Процессуальный подход к мотивации

1.4. Экономические мотивы деятельности людей и стимулирование трудовой деятельности на предприятии

1.5. Неэкономические способы мотивации

2. Анализ мотивационного механизма на предприятии

2.1. Краткая характеристика ООО «База строительных материалов»

2.2. Анализ форм и методов мотивации персонала, применяемых на предприятии, выявить преимущества и недостатки

3. Совершенствование системы управления мотивацией персонала ООО «База строительных материалов»

Заключение

Список литературы

Приложения

**Введение**

За тысячи лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самым первым из применяемых приемов был «метод кнута и пряника». В Библии, древних преданиях и даже античных мифах можно найти множество историй, в которых короли держат награду перед глазами предполагаемого героя или заносят меч над его головой. Однако королевские дочери и сокровища предлагались лишь немногим, избранным. Предлагаемые «пряники» в награду за большинство дел едва ли были съедобны. Просто принималось как само собой разумеющееся, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям выжить. Мотивация занимает ведущее место в структуре личности и является одним из основных понятий, которые используются для объяснения движущих сил поведения.

Очень часто люди задаются вопросами, почему люди работают, отчего одни выполняют сравнительно легкую работу и остаются, недовольны, а для других даже тяжелая работа доставляет удовольствие, что нужно делать для того, чтобы люди работали лучше и производительнее, какие механизмы вызывают желание и потребность работать. Подобные вопросы обязательно возникают тогда, когда происходит управление людьми. Готовность и желание человека выполнять свою работу являются одними из ключевых факторов успеха функционирования организации. Человек не машина, его нельзя включить и выключить. Рабовладельческая система ведения хозяйства и коммунистическая лагерная система наглядно доказали, что вопреки воле и желанию человека от него нельзя добиться многого. Имея определенное расположение, имея желания и настроение, исходя из определенной системы ценностей, следуя определенным нормам и правилам поведения, человек каждую конкретную работу персонифицирует, а, следовательно, придает ей в определенной степени уникальный характер. Однако из этого никак не следует, что им невозможно эффективно управлять. Напротив, если хорошо знать и понимать, что движет человеком, что побуждает его к действиям и к чему он стремится, выполняя определенную работу, можно, в отличие от принуждения, требующего постоянного воздействия и контроля, таким образом построить управление человеком, что он сам будет стремиться выполнять свою работу наилучшим образом и наиболее результативно с точки зрения достижения организацией своих целей.

Актуальность темы данной работы заключается в том, что путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Зная то, что движет человеком и побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Основная цель данной работы − повышение эффективности управления мотивацией персонала в ООО «База строительных материалов».

Задачи:

- Изучить теоретические аспекты мотивации трудовой деятельности;

- Изучить систему управления персоналом на предприятии;

- Выявить формы и методы мотивации персонала, применяемые на данном предприятии;

- Проанализировать преимущества и недостатки существующих форм и методов мотивации персонала;

- Определить возможные направления работы по повышению мотивации труда.

Объектом исследования является предприятие ООО «База строительных материалов».

Предметом исследования является мотивация в системе управления персоналом ООО «База строительных материалов».

Предполагается, что развитию мотивации способствует не столько материальное вознаграждение, сколько правильно поставленная система мотивации.

При написании данной работы были использованы следующие методы:

- монографический: изучение литературных источников;

- тестирование;

- анкетирование

В процессе написания данной работы были использованы следующие источники:

- Конституция Российской Федерации;

- Федеральные законы Российской Федерации;

- Устав ООО «База строительных материалов»;

- специальная литература;

- конкретные данные по предприятию ООО «База строительных материалов».

Работа состоит из трёх глав, введения и заключения. В первой главе раскрыты теоретические аспекты мотивации, во второй рассмотрена организация системы мотивации на предприятии ООО «БСМ», в третьей главе даны практические рекомендации возможного направления работы по повышению мотивации труда на предприятии.

1. **Теоретические аспекты мотивации**
   1. **Общая характеристика мотивации трудовой деятельности**

Мотивация занимает ведущее место в структуре личности и является одним из основных понятий, которые используются для объяснения движущих сил поведения. В роли мотива могут выступать потребности, интересы, влечения, эмоции, установки, идеалы. В работах отечественных психологов мотив понимается и как осознанная потребность, и как предмет потребности, и отождествляется с потребностью [1,с.165].

Мотивы могут быть внутренними и внешними; последние обусловлены стремлением человека обладать какими-то не принадлежащими ему объектами или, наоборот — избежать такого обладания. Внутренние мотивы связаны с получением удовлетворения от уже имеющегося у человека объекта, который он желает сохранить, или неудобствами, которые приносит обладание им; а следовательно стремлением от него избавиться. Например, интересная работа приносит человеку наслаждение и он зачастую готов трудиться почти даром; в противоположном случае он согласен на все, лишь бы от этой работы избавиться [1,с.168].

По содержанию стимулы могут быть экономическими и неэкономическими. В свою очередь, последние делятся на организационные и моральные. Однако четкой грани между ними не существует; на практике они тесно переплетены, обусловливают друг друга, а зачастую взаимопереходящи, так что их просто невозможно разделить. Например, повышение в должности и связанное с ним денежное вознаграждение дают возможность приобретения не только каких-то дополнительных материальных благ, но известности, уважения, почета.

Применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, настойчивость, добросовестность, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией, и включения соответствующих мотивов, называется стимулированием.

Концепция стимулирования основывается на том, что любые действия подчиненного должны иметь для него положительные, отрицательные или нейтральные последствия, в зависимости от того, как он выполняет порученную работу. Стремясь избежать отрицательных последствий, наступающих при отклонении от заданных параметров, устраивающих организацию, или заслужить поощрение, он сохраняет стабильность поведения или изменяет его в требуемую сторону [2,с.128].

Для успешного руководства людьми каждый менеджер должен хотя бы в общих чертах представлять, чего хотят и чего не хотят его подчиненные, каковы внешние и внутренние мотивы их поведения, в каком соотношении они находятся, как можно воздействовать на них и каких результатов при этом ожидать. Исходя из этого, он либо формирует определенную мотивационную структуру поведения подчиненных, развивает у них желательные мотивы и ослабляет нежелательные, либо осуществляет прямое стимулирование их действий.

В зависимости оттого, что именно необходимо стимулировать — саму деятельность или ее результат, мотивация выступает в двух формах: текущего поощрения (наказания) или вознаграждение (наказания) по итогам.

Текущее поощрение (наказание) предназначено для стабилизации или корректировки в необходимую сторону продолжающейся работы, и таким образом относится к тому поведению, которое уже есть, поэтому при отсутствии какой бы то ни было деятельности, прекращается.

Величина вознаграждения должна быть минимальной, чтобы постоянно поддерживать заинтересованность в продолжение нужной деятельности и при этом не истощать ресурсы организации. Нужно иметь в виду: важна не столько величина, сколько форма, способ, режим вознаграждения. Так, оно может быть регулярным, эпизодическим (неожиданным), вариабельным (комбинация того и другого). Иногда целесообразным бывает даже поощрение "авансом", обязывающее человека работать лучше. Однако всегда подкрепление должно быть своевременным и конкретным, чтобы человек знал, с чем оно связано, и как ему быть дальше.

Итоговое вознаграждение (или наказание) связывается с достигнутым результатом, поэтому оно должно отражать истинный вклад в него, быть справедливым, создавать у человека стремление в будущем работать еще лучше [3,с.79].

Различные теории мотивации разделяются на две категории: содержательные и процессуальные.

**1.2.Содержательные концепции 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 трех человек: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клелланда.

В основе содержательных концепций мотивации находятся потребности человека, то есть ощущение нехватки чего-то, без чего он ощущает состояние дискомфорта, внутреннего и внешнего неравновесия, которое он желает преодолеть. Потребности могут быть врожденными, первичными (естественного происхождения) и приобретенными (социальными). К первым относятся потребности в пище, воде, тепле; ко вторым — в общении, получении знаний, самореализации [2,с.171].

При осознании потребностей у человека возникает желание их удовлетворить, а, следовательно, интерес к тому, что позволит это сделать. Однако интерес становится мотивом для активных действий только в том случае, если человек уверен в том, что достичь желаемого ему по силам.

Первым представителем содержательного подхода к концепции мотивации, основанного на стремлении людей к удовлетворению своих потребностей, стал уже известный нам Ф. Тейлор, выступивший с ее классическим вариантом, а его основу он положил научно обоснованную систему норм расходования времени на каждый вид работ или выполнение тех или иных операций — так называемых квот, ориентированных на самых сильных, а главное, сноровистых работников.

При достижении более высокой производительности, чем та, которая требовалась в соответствии с квотой, работники оплачивались по повышенному тарифу и получали премии, что давало им возможность более полно удовлетворять свои потребности. В то же время невыполнение задания влекло за собой оплату по пониженным расценкам, заставлявшую большинство людей работать на пределе своих возможностей.

Другим вариантом содержательного подхода к мотивации стала концепция иерархии потребностей, известного американского социолога А. Маслоу, сформулированная им в 1940 г. и уточненная впоследствии психологом Г.Мурреем.

В соответствии с этой концепцией люди постоянно испытывают различные потребности, которые можно объединить в группы, находящиеся в иерархическом отношении друг к другу. Маслоу выделил пять таких групп и расположил их в виде структуры, графически изображаемой как пирамида. Она показана на схеме 1. Модель Маслоу имеет форму пирамиды, поскольку, чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем для меньшего числа людей они становятся реальными мотиваторами поведения [2,с.169].

Неудовлетворенные потребности, по мнению Маслоу, побуждают людей к активным действиям, а удовлетворенные перестают мотивировать, и их место занимают другие неудовлетворенные потребности. При этом потребности, находящиеся ближе к основанию пирамиды, требуют первостепенного удовлетворения, и лишь после того, как оно будет в основном достигнуто, начинают действовать потребности следующего уровня, удовлетворить которые можно гораздо более разнообразными способами.

К первому уровню потребностей Маслоу отнес физиологические, удовлетворение которых обеспечивает человеку элементарное выживание - в пище, жилье, отдыхе и пр. Для этого необходим минимальный уровень заработной платы и сносные условия труда.

Ко второму уровню были причислены потребности в безопасности и уверенности в будущем, удовлетворяемые с помощью заработной платы, превышающей минимальный уровень, которая уже позволяет приобретать страховой полис, делать взносы в пенсионный фонд, а также через работу в надежной организации, предоставляющей сотрудникам определенные социальные гарантии.



Рис 1. "Пирамида" А. Маслоу

Без удовлетворения потребностей первого и второго уровня, которые можно считать первичными, невозможна нормальная жизнедеятельность практически ни одного человека.

На третьем уровне Маслоу поместил социальные потребности в поддержке со стороны окружающих, признании заслуг человека, принадлежности к той или иной общности. Для их удовлетворения необходимо его участие в групповой работе, коллективном творчестве, внимание со стороны руководителя, уважение товарищей.

Четвертый уровень образуют потребности в самоутверждении, признании со стороны окружающих. Они удовлетворяются путем приобретения компетенции, завоевания авторитета, лидерства, известности, получения публичного признания. Управление обладателями этих потребностей во многом облегчает присвоение им титулов, звания, вручение различного рода наград и пр.

Наконец, на пятую ступень иерархии Маслоу поставил потребности в самовыражении, реализации своих потенциальных возможностей, причем относительно независимо от внешнего признания. Для удовлетворения таких потребностей человек должен иметь максимальную свободу творчества, выбора средств и методов для решения стоящих перед ним задач.

В концепции Маслоу имеется ряд слабых мест. Он не учитывал влияния, которое оказывают на потребности ситуационные факторы; настаивал на жесткой последовательности при переходе от одного уровня потребностей к другому только в направлении снизу — вверх; считал, что удовлетворение потребностей верхней группы приводит к ослабеванию их воздействия на мотивацию.

Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации [15,с.33].

В ряде случаев положения теории Маслоу оспариваются другими сторонниками содержательного подхода, среди которых, например, Д. Мак-Клелланд, выдвинувший теорию В ней по-своему представлены высшие уровни приобретенных потребностей, потребностей Маслоу, причем уже без иерархичности. Автор выделяет три их вида: в успехе, во власти и в причастности.

Потребность в успехе проявляется, как стремление человека достигать поставленных целей более эффективно, чем прежде. Эти цели многие люди предпочитают ставить самостоятельно, причем таким образом, чтобы они были реально достижимыми, и в случае если будет гарантировано получение конечного результата и общий успех, с удовольствием берут на себя персональную ответственность и готовы отвечать на брошенный вызов.

Потребность в причастности реализуется через поиск и установление хороших отношений с окружающими, получение от них поддержки. Для удовлетворения этой потребности, обладателям её необходимы постоянные широкие контакты, обеспеченность информацией и пр.

Потребность во власти состоит в стремлении оказывать влияние на поведение людей, брать на себя ответственность за их действия. Однако в данном случае речь идет не только об административной власти, но и власти авторитета, власти таланта и т.п. Как мы уже видели, одни люди ищут власть ради самой власти, ради того, чтобы командовать окружающими, самоутверждаясь, таким образом, в собственных глазах; другим нужна власть для решения назревших проблем организации, которые они понимают лучше других и готовы взять на себя все связанные с этим тяготы. Именно последнюю форму потребности Мак-Клелланд считает главной для менеджера.

Сравнительно новой концепцией в рамках содержательного подхода к мотивации считается концепция ERG Альдерфера. Он также выделяет три группы потребностей. Во-первых, это потребности существования, примерно соответствующие двум нижним группам потребностей пирамиды Маслоу. Во-вторых, потребности связи, нацеленные на поддержание контактов, признание, самоутверждение, обретение поддержки, групповой безопасности, охватывающие третью, а также частично вторую и четвертую ее ступени. В-третьих, потребности роста, выражающиеся в стремлении человека к признанию и самоутверждению, в основном эквивалентные двум верхним ступеням пирамиды Маслоу.

Как и Маслоу, Альдерфер рассматривает потребности в рамках иерархии, однако в отличие от него считает возможным переход от одного их уровня к другому в различных направлениях. Например, при невозможности удовлетворить потребности высшего уровня человек вновь возвращается к низшему и активизирует свою деятельность здесь, что создает дополнительные возможности для мотивации [15,с.39].

Еще одной концепцией в рамках содержательного подхода является двухфакторная модель Ф. Герцберга, разработанная им во второй половине 1950-х гг. Автор показал, что мотивацией на практике служат не только удовлетворенность, но и неудовлетворенность тех или иных потребностей. Причем нарастание одной и убывание другой являются самостоятельными процессами, а поэтому факторы, влияющие на один из них, совершенно не обязательно должны воздействовать на другой.

Исходя из своей модели, Герцберг предложил две своего рода "шкалы", на одной из которых изменение состояния потребности показывалось от удовлетворенности до полного отсутствия удовлетворенности, а на другой — от неудовлетворенности до полного отсутствия неудовлетворенности. Сами потребности Герцберг разбил на две группы: мотивационные (в признании, успехе, творческом росте, продвижении по службе и пр.) и "гигиенические", связанные с условиями труда (заработок, вознаграждение, состояние внутренней среды и т.п.) [2,с.138].

Герцберг показал, что присутствие мотивационных факторов оказывает значительное стимулирующее воздействие на результативность труда, но при удовлетворении соответствующих потребностей это воздействие исчезает. В то же время отсутствие удовлетворения этих потребностей демотивирующим моментом не становится. С "гигиеническими" потребностями дело обстоит наоборот — их отсутствие или недостаточное развитие вызывает у людей значительную неудовлетворенность работой и резко снижает стимулы к активной деятельности, однако их присутствие еще означает появление удовлетворенности, поскольку этим лишь создаются предпосылки для нее. Таким образом, Герцберг сделал на первый взгляд парадоксальный вывод, что заработная плата не относится к мотивирующим факторам.

Поскольку "гигиенические" факторы не мотивируют работников, а только предотвращают появление у них чувства неудовлетворенности своей деятельностью и ее условиями, для стимулирования трудовых усилий необходимо включение еще и мотивационных факторов. Руководитель сначала должен снять имеющую место у работников неудовлетворенность в чем-то, а потом уже добиваться удовлетворенности [2,с.141].

**1.3. Процессуальный подход к мотивации**

Итак, выше мы выяснили, что содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям, поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения [7,c.211].

Имеется несколько основных процессуальных теорий мотивации: теория ожиданий, теория справедливости, модель Портера—Лоулера, концепция партисипативного управления.

Теория ожиданий, часто ассоциирующаяся с работами Виктора Врума, базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание колледжа позволит им получить лучшую работу и что, если работать с полной отдачей, можно продвинуться по службе. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда — результаты; результаты — вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением). Ожидания в отношении затрат труда — результатов (З—Р) — это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Так, например, коммивояжер может ожидать, что, если он обзвонит на 10 человек больше в неделю, чем обычно, объем продаж возрастет на 15%. Менеджер может ожидать, что он получит высокую оценку своей деятельности, если затратит дополнительные усилия и напишет все справки и отчеты, требуемые начальством. Рабочий на заводе может ожидать, что, если он будет производить продукцию высокого качества с минимальным количеством отходов сырья, это позволит ему повысить свой разряд. Конечно, во всех приведенных примерах люди могут и не рассчитывать на то, что их усилия приведут к желаемым результатам. Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать, Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении результатов — вознаграждений (Р—В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Продолжая приведенные выше примеры, отметим, что при повышении объема продаж на 15% коммивояжер может ожидать 10% премии. Менеджер может ожидать, что в результате предпринятых им усилий он будет оценен руководством как высококвалифицированный специалист и получит продвижение по службе и связанные с этим льготы и привилегии. Рабочий может ожидать, что, повысив свой разряд, он будет получать более высокую заработную плату

или станет бригадиром [9,с.416].

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | | | | | |
|  | Ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты | × | Ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение | × | Ожидаемая ценность вознаграждения | = |  |  |
| Мотивация |
|  |
| Е-Р | Р-О | Валентность |
|  | | | | | | | | |

Рис.2. Модель мотивации по Вруму

В этом случае, так же как и в предыдущем, если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания, — это валентность, или ценность поощрения или вознаграждения. Валентность — это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности. Продолжим наши примеры. За выполненную работу менеджер может получить прибавку к жалованью, в то время как он рассчитывал на продвижение по службе, или более интересную и сложную работу, степень уважения и признания его заслуг. Если валентность низка, т.е. ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности и в этом случае будет ослабевать [9,с.417].

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда. Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой (она показана и на рис.1):

Мотивация = Е—Р х Р—О х Валентность.

Менеджерам, которые стремятся усилить мотивацию рабочей силы, теория ожиданий предоставляет для этого различные возможности.

Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Довольно часто вознаграждение предлагается до его оценки работниками [9,с.418].

Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу. Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчинённых, и внушить им, что они могут их добиться, если приложит силы. То, как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, чего ожидает от них руководство. Анализируя эту проблему, Стерлинг Ливингстон, известный своими работами в области теории и практики управления, отмечает: "Взаимоотношения начальников и подчиненных во многом определяются тем, чего ожидают начальники от них. Если уровень ожиданий руководителя высок, производительность подчиненных, вероятно, будет отличной. Если же его ожидания не слишком велики, то и производительность, скорее всего, будет низкой. Все происходит так, как если бы был такой закон, что результативность труда подчинённых должен соответствовать ожиданиям начальника. Мощное воздействие, оказываемое ожиданиями одного человека на поведение другого, давно уже признано физиологами и бихевиористами, а с недавних пор и педагогами. Но, идею о том, что ожидания руководства могут оказывать заметное воздействие на результативность работы одного человека или целой группы подчиненных, до последних лет поддерживала только узкая группа специалистов." Следует помнить, что работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи [9,с.418].

Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает теория справедливости. Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс [9,с.420].

Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо, изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им недоплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность. Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что, до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. Отметим, однако, что восприятие и оценка справедливости носят относительный, а не абсолютный характер. Люди сравнивают себя с другими сотрудниками этой же организации или с сотрудниками других организаций, выполняющих аналогичную работу. Поскольку производительность труда у сотрудников, оценивающих свое вознаграждение как несправедливое (из-за того, что другой человек, выполняющий аналогичную работу, получает больше), будет падать, им необходимо объяснить, почему существует такая разница. Надо пояснить, например, что более высокооплачиваемый коллега получает больше потому, что он обладает большим опытом, позволяющим ему производить больше. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что, когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение [9,с.422].

Модель Портера-Лоулера

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели, фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера - Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Более того, в теории Портера - Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Согласно модели Портера - Лоулера, результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий, способностей и характерных особенностей человека, а также от осознания им своей роли в процессе труда. Уровень затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения и от того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутренние вознаграждения, такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения, такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе [9,с.424].

Концепция партисипативного управления

Человек в организации проявляет себя не только как исполнитель определенной работы или определенной функции. Он проявляет заинтересованность в том, как организована его работа, в каких условиях он работает, в том, как его работа сказывается на деятельности организации. То есть у него имеется естественное стремление участвовать в протекающих в организации процессах, которые связаны с его деятельностью в организации, но при этом выходят за рамки его компетенции, за рамки выполняемой им работы и решаемых им задач.

Концепция партисипативного управления исходит из того, что если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то он тем самым, получая от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, лучше, более качественно и производительно. Во-первых, считается, что партисипативное управление, открывая работнику, доступ к принятию решения по поводу вопросов, связанных с его функционированием в организации, мотивирует человека к лучшему выполнению своей работы. Во-вторых, партисипативное управление не только способствует тому, что работник лучше справляется со своей работой, но и приводит к большей отдаче, большему вкладу отдельного работника в жизнь организации, т.е. происходит более полное задействование потенциала человеческих ресурсов организации.

Партисипативное управление может быть реализовано по следующим направлениям. Во-первых, работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять свою деятельность. Самостоятельность может касаться, например, таких аспектов их деятельности, как режим работы или выбор средств осуществления работы. Во-вторых, работники могут привлекаться к принятию решения по поводу выполняемой ими работы. В этом случае руководитель советуется с работником по поводу того, что ему делать и как выполнять поставленные перед ним задачи. То есть, говоря иначе, работник привлекается к постановке целей, которые ему предстоит достигать, определению задач, которые ему придется решать. В-третьих, работникам дается право контроля за качеством и количеством осуществляемого ими труда и соответственно устанавливается ответственность за конечный результат. В-четвертых, партисипативное управление предполагает широкое участие работников в рационализаторской деятельности, в вынесении предложений по совершенствованию их собственной работы и работы организации в целом, а также ее отдельных подразделений. В-пятых, возможным направлением осуществления партисипативного управления является предоставление работникам права на формирование рабочих групп из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе. В этом случае дается право принятия решения не только по поводу собственной работы члена организации, но и по поводу того, с кем кооперироваться в групповой деятельности.

Идеи партисипативного управления могут быть соотнесены с идеями теорий мотивации, опирающихся на анализ потребностей человека. Участие в принятии решения, в постановке целей и в их последующей реализации способствует удовлетворению потребности достижения. Аналогично более широкое участие в решении вопросов жизни организации способствует удовлетворению потребностей в самореализации и самоутверждении. Определенная связь имеется между партисипативным управлением и теорией ожидания, так как участие в принятии решения делает для работника более реальным и ясным, что ему ожидать в качестве результата своей деятельности и каковым может быть вознаграждение за его деятельность.

# 1.4. Экономические мотивы деятельности людей и стимулирование

# трудовой деятельности на предприятии

Суть экономических мотивов состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним организацией, получают определенные материальные выгоды, повышающие их благосостояние. Они могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, облегчающими получение прямых (дополнительное свободное время, позволяющее заработать в другом месте) [10,с.137].

Основными формами денежных доходов, связанных с трудовой деятельностью, является заработная плата, предпринимательская прибыль, различного рода выплаты и льготы.

Обычно заработная плата зависит от занимаемой должности, квалификации, стажа работы, количества и качества затраченного труда. По форме она может быть повременной, зависящей от количества затраченного времени, и сдельной, определяемой объемом выполненной работы. В свою очередь в рамках форм выделяются системы заработной платы. Использование той или иной формы или системы заработной платы в целях стимулирования зависит от сферы деятельности работников, характера трудовых операций, технологических процессов и т.п.[7,с.117].

Повременная форма заработной платы применяется в отношении руководителей, специалистов и служащих, а также тех рабочих, результаты деятельности которых, не поддаются точному учету и измерению либо не требуют его вовсе, например, у ремонтников. В зависимости от способа начисления повременная заработная плата может быть почасовой, поденной, помесячной.

Мотивирующими моментами в рамках повременной заработной платы являются: ее величина и наличие в необходимых случаях премий. К условиям, обеспечивающим эффективность ее применения, относятся: точный учет фактически отработанного времени; наличие обоснованных норм и нормативов, регламентирующих объем выработки, численность персонала, производственные задания и пр.; рациональное распределение работы между исполнителями, принимающее во внимание их опыт, профессию, квалификацию [10,с.139].

Сдельная форма оплаты труда применяется в основном по отношению к рабочим, конкретные результаты деятельности которых, легко измеримы, а их рост необходимо стимулировать. При прямой (индивидуальной и коллективной) сдельной заработной плате ее величина определяется в зависимости от объема выполненной работы по единой расценке за единицу продукции. При этом индивидуальная сдельная оплата используется там, где люди либо трудятся самостоятельно, либо совместно выполняют одинаковую по квалификации работу, например, в бригаде каменщиков. Коллективная сдельная применяется там, где лица разной квалификации и специальности порознь или совместно работают над сложным комплексным объектом и связаны конечным результатом.

Сдельно-премиальная система оплаты труда сочетает сдельный заработок с премией за качественные и количественные результаты деятельности, такие как рост ее производительности, снижение затрат, освоение новой техники и технологии и пр.

Помимо основной заработной платы, важную роль в деле стимулирования производительного труда, играет дополнительная, в форме различного рода доплат за профессионализм, квалификацию, деловые навыки, носящих в основном компенсационный характер.

Уровень основной и дополнительной заработной платы дает формальную оценку вкладу работника в конечные результаты, исполнительности, профессионализму, квалификации, поэтому должен возрастать вместе с ними. Однако более действенным стимулирующим средством он становится при дополнении другим не менее важным элементом экономической мотивации - системой итогового вознаграждения.

Для того чтобы премия играла роль действенного стимулирующего фактора, ее величина, как в свое время показал Ф. Тейлор, должна составлять не менее 30% основного заработка [8,с.168]. Кроме того, эффективность премирования предопределяется правильным выбором системы показателей, их дифференциацией в зависимости от роли и характера подразделений, уровня должностей; ориентацией на реальный вклад в конечные результаты, эффективность и качество работы, общие итоги деятельности организации; конкретностью, справедливостью, гибкостью критериев оценки достижений работников.

Общим принципом премирования является вознаграждение за любые, пусть самые малые успехи, своевременность, потенциальная неограниченность величины, регулярный пересмотр его критериев в связи с изменением условий деятельности организации, и ее экономического положения [11,с.128].

Денежные выплаты, используемые в качестве рычагов стимулирования, могут быть в зависимости от конкретной ситуации и его целей пропорциональны и непропорциональны достигнутым результатам. В последнем случае применяются так называемые акцентирующие и нивелирующие выплаты, а иногда и штрафы. При акцентировании они растут быстрее результата, а при нивелировании — медленнее. На практике существуют самые различные их комбинации.

Так, в рамках системы отрицательного стимулирования нивелируются передовики, а акцентируются отстающие, что дает возможность подтянуть их до необходимого уровня. При положительном стимулировании происходит наоборот — акцентируются передовики, что позволяет вывести организацию на наивысшие стандарты деятельности [7,с.119].

Кроме заработной платы и премий, за последнее время для сотрудников коммерческих организаций все большее распространение получает еще один вид денежного вознаграждения — участие в прибылях. Прежде всего, это относится к дополнительной прибыли, до 75% которой может доставаться персоналу. Осуществляются такие выплаты обычно ежемесячно, чтобы люди могли наглядно видеть конкретные результаты своих усилий. Для руководителей же с давних форм практикуются бонусы — крупные единовременные выплаты из прибыли 1 — 2 раза в год, заинтересовывающие их в том, чтобы приложить все усилия для ее роста.

В целом система денежных выплат призвана обеспечить большинству работников желательный уровень дохода при условии добросовестного отношения к работе и выполнению своих обязанностей. Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем стимулирует инициативу людей, формирует у них приверженность к организации, привлекает к ней новых членов [7,122].

В заключение остановимся на косвенной экономической мотивации, то есть мотивации свободным временем. Ее конкретными формами являются: сокращенный рабочий день или увеличенный отпуск, призванные компенсировать повышенные физические или нервно-эмоциональные затраты организма (например, на транспорте, горных работах, в сфере образования и пр.); скользящий или гибкий график, делающие режим работы более удобным для человека, что позволяет ему дополнительно заниматься другими делами; предоставление отгулов за часть сэкономленного при выполнении работы времени, пока не получившее в отечественной практике достаточного распространения.

**1.5. Неэкономические способы мотивации**

Как уже отмечалось, к неэкономическим способам стимулирования относятся организационные и моральные. Организационные способы включают в себя мотивацию целями, привлечением к участию в делах организации, обогащением труда.

О мотивации целями мы уже говорили неоднократно выше. Мотивация участием в делах организации предполагает, что работникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, прежде всего социального характера; они вовлекаются в процесс коллективного творчества, консультирования по специальным вопросам; им делегируются права и ответственность [9,с.141].

Наконец, мотивация обогащением труда заключается в предоставлении людям более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы с широкими перспективами должностного и профессионального роста, дающей возможность осуществлять контроль над ресурсами и условиями собственного труда.

Приведем в качестве примера критерии мотивирующей организации труда, предлагаемые немецкими учеными В. Зигертом и Л. Ланг.

- любые действия должны быть осмысленными, и в первую очередь теми, кто требует действий от других;

- люди должны испытывать радость от работы, отвечать за нее, быть лично причастными к результатам, к работе с людьми, чтобы их действия были для кого-то конкретно важны;

- каждый на своем рабочем месте хочет показать, на что он способен;

- каждый стремится выразить себя в труде, узнать себя в его результатах, иметь доказательства того, что он может что-то сделать; это что-то должно получить имя своего создателя;

- необходимо знать точку зрения людей на возможные улучшения их работы;

- людям нужно дать возможность ощутить свою значимость;

- в достижении цели, которую работник себе поставил или в формулировании которой он принял участие, он проявит больше энергии;

- хорошо работающие люди имеют право на материальное и моральное признание;

- сотрудники должны иметь свободный доступ ко всей необходимой информации, причем быстрый;

- решения об изменении в работе сотрудников должны приниматься при их участии и с опорой на их знания и опыт;

- самоконтроль;

- сотрудники должны иметь возможность приобретать в процессе работы новые знания;

- нужно поощрять инициативу, а не выжимать из сотрудников пот;

- сотрудники должны иметь информацию о качестве своего труда;

- каждый по возможности должен быть сам себе шефом.

К моральным методам стимулирования, относится, прежде всего, признание, которое может быть личным и публичным [7,с.126].

Суть личного признания состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству организации, представляются ему, получают право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие, персонально поздравляются администрацией по случаю праздников и семейных дат. В нашей стране такого рода практика не получила еще широкого распространения за исключением, пожалуй, права постановки личного клейма, которое предоставлялось зарекомендовавшим себя соответствующим образом рабочим и мастерам.

Публичное признание знакомо нам намного лучше. Оно состоит в широком распространении информации о достижениях работников в многотиражных газетах, выпускаемых организациями, на специальных стендах ("досках Почета"), награждение особо отличившихся людей почетными знаками, грамотами, внесение их имен в специальные книги. Часто публичное признание осуществляется не само по себе, а сопровождается награждением премиями, ценными подарками и пр.

Специфическими моральными методами мотивации являются похвала и критика [7,с.127].

Похвала должна следовать за любыми достойными действиями исполнителей и даже самыми незначительными результатами, полученными ими, но обязательно конкретными и способствующими достижению целей организации. Отсутствие похвалы, особенно за хорошую работу, незаслуженная или неискренняя похвала— демотивируют, поэтому для повышения ее действенности желательно иметь объективные критерии.

Критика, то есть отрицательная оценка окружающими недостатков и упущений в работе, должна быть, прежде всего, конструктивной, стимулировать действия человека, направленные на их устранение и указывать на их возможные варианты [7,с.127].

И в заключение необходимо остановиться еще на одной форме мотивации, которая по существу объединяет в себе все рассмотренные выше. Речь идет о продвижении в должности, которое дает и более высокую заработную плату (экономический мотив) и интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности (моральный мотив).

В то же время этот способ мотивации является внутренне ограниченным; в организации не так много должностей высокого ранга; не все люди способны руководить и не все к этому стремятся.

**2. Анализ мотивационного механизма в ООО «База строительных**

**материалов»**

**2.1 Характеристика ООО «База строительных материалов»**

Общество с Ограниченной Ответственностью «База строительных материалов», учреждено в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Полное и оригинальное наименование предприятия: Общество с Ограниченной Ответственностью «База строительных материалов»:

- является юридическим лицом;

- имеет круглую печать со своим полным фирменным наименованием и указанием на место его нахождения;

- осуществляет свою деятельность на основании Устава и в соответствии с законодательством Российской Федерации;

- осуществляет любые виды финансово – хозяйственной деятельности, не запрещенные законодательством Российской Федерации;

Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и Федерального закона Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Местонахождение, почтовый и электронный адрес ООО «База строительных материалов»

Российская Федерация, Республика Татарстан, 423832 г. Набережные Челны, е-mail: bsm@ nchelny.ru.

Общество имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести ответственность, быть истцом и ответчиком в суде.

Данное предприятие находится в частной собственности, основной целью предприятия является получение прибыли.

Основным видом деятельности предприятия является: закупка, продажа строительных материалов.

Основной доход предприятие получает за счет разницы в цене между купленным товаром и проданным, а также грузоперевозки.

Организационная структура ООО «База строительных материалов» относится к линейно – функциональному типу организационной структуры управления, так как на данном предприятии один линейный руководитель, которому подчиняются руководители среднего звена – менеджер по металлопрокату, менеджер по строительным материалам, менеджер по отделочным материалам, главный бухгалтер.

Линейно – функциональная структура управления позволяет руководителю оперативно управлять всей организацией, так как в ней хорошо развиты коммуникационные каналы. Рабочие подчиняются только своему одному руководителю, который хорошо разбирается в своем направлении.

Система управления персоналом в ООО «База строительных материалов»

Система управления персоналом представлена тремя уровнями. Первый уровень – директор, второй уровень - менеджеры , третий уровень – рабочие.

Каждый уровень управления обладает своими полномочиями. В полномочия директора входят организационная, контролирующая функция, а также функция управления персоналом, набор, подбор, расстановка и увольнение персонала.

Второй уровень управления – менеджеры. У каждого менеджера свои должностные обязанности. Каждый менеджер занимается закупкой и транспортировкой строительных материалов в зависимости от его специализации, по какому либо видам товара – это либо металлопрокат, строительные материалы, или отделочные материалы. Также менеджеры ищут наиболее выгодных поставщиков, которые бы обеспечивали фирму высококачественными материалами и более выгодные цены.

Третий уровень – рабочие, они выполняют указания менеджеров.

Численность персонала предприятия в 2006 году по сравнению с 2004 годом увеличилась на 10 человек и составила 42 человека. Стоит отметить, что в основном это молодежь: средний возраст рабочих от 22 до 28 лет, возраст менеджеров от 30 до 35 лет.

Фонд заработной платы за 2006 год вырос по сравнению с 2005 годом в 1,5 раза. Средняя заработная плата в 2006 году на предприятии составила 9100 рублей.



Рис. 3. Среднемесячная заработная плата персонала с 2004г. по 2006 год.

В течение двух лет задержек по выплате заработной платы не было. Выплаты осуществляются два раза в месяц: 15 – го числа каждого месяца выдается аванс по желанию работника не более половины его заработной платы, 5 – го числа каждого месяца выдается полностью заработная плата с учетом взятого аванса.

Увеличение количества работников на 10 человек обусловлено возрастающей конкуренцией на рынке строительных материалов. Руководству приходится увеличивать свой ассортимент за счет новых товаров, руководству приходится набирать новых работников из–за возросшего объема работ. Расширение ассортимента в свою очередь влечет увеличение прибыли, что обеспечивает предприятию удерживать конкурентоспособную позицию на рынке строительных материалов.**2.2. Анализ форм и методов мотивации персонала, применяемых в ООО «База строительных материалов», выявить преимущества и недостатки**

Целью анализа действующей системы мотивации персонала является выявление ее недостатков и в случае их выявления путем целенаправленных мер попытаться изменить положение к лучшему. Данные, полученные в результате этого анализа должны нам дать представление о том, как работники на себе чувствуют действие этой системы, и соответствует ли она их ожиданию.

В данной организации труд у рабочих однороден по своей сущности: погрузка, разгрузка и т.п. У рабочих данного предприятия нет особых стимулов к труду, кроме получения премиальных, а величина премиальных зависит от величины прибыли полученной организацией, а прибыль в свою очередь зависит от количества клиентов.

Важным стимулом в ООО «БСМ» является организация труда. Кабинеты менеджеров отвечают современным требованиям, оснащены современной офисной мебелью. Созданы все условия для работы. Рабочие места компьютеризованны, оснащены локальной (внутренней) телефонной сетью, установлены кондиционеры, используется все для того, чтобы труд был привлекательным и не обременительным, чего не скажешь об условиях труда для рабочих: место, где рабочие переодеваются и отдыхают во время обеденного перерыва это старенький вагончик с отоплением, но без горячей воды. Взглянув на эти условия, возникает предположение, что руководство делает упор на материальное поощрение, возможно не понимая, что не столько материальное вознаграждение способствует развитию мотивации, сколько правильно поставленная система мотивации может заинтересовать и подтолкнуть коллектив на достижение высоких результатов.

С целью оценки уровня групповой мотивации на разных уровнях управления на предприятии был проведен тест Розановой В.А.(см. приложение 1). Всего было опрошено 33 человека это 4 – менеджера, 3 – бухгалтера, 6 – работников магазина и 20 - грузчиков. Данный тест составлен по типу семантического дифференциала. Он может применяться как для индивидуального пользования, так и для коллективной оценки факторов, относящихся к формированию общегрупповой мотивации. Работнику был предложен тест, содержащий 25 факторов (положительных и отрицательных). Возле каждого пункта опросника имеется шкала оценок в баллах от 1 до 7, который нужно оценить и обвести кружком.

После выполнения этого задания всеми членами группы был получен средний результат оценок – 83 балла.

Оценка результатов:

25 – 48 баллов – группа отрицательно мотивирована;

49 – 74 баллов – группа слабо мотивирована;

75 – 125 баллов – группа недостаточно мотивирована на получение положительных результатов;

126 – 151 баллов – группа в достаточной степени мотивирована на достижение успеха в деятельности;

152 – 175 баллов – группа положительно мотивирована на успех в деятельности.

Отсюда следует, что группа недостаточно мотивирована на получение положительных результатов. Следует отметить тот факт, что во многом средний бал получился таким низким всего 83 балла из – за рабочих занятых погрузкой, разгрузкой, которые составляют основную массу среди работников. Если брать менеджеров, бухгалтерию и продавцов, то их групповая мотивация существенно выше – 129 баллов, что означает, группа в достаточной степени мотивирована на достижение успеха в деятельности.

Итак, для того, чтобы выяснить какие же факторы наиболее мотивируют работников к трудовой деятельности, мы проведем следующее задание. Оно позволит определить, почему в предыдущем тесте рабочие набрали такой низкий балл всего 83, что означает, что группа недостаточно мотивирована на достижение положительных результатов.

В следующем задании для работников предприятия была предоставлена возможность выбора 3 факторов лично значимых для него в данный момент времени:

* Возможность карьерного роста
* Гибкий рабочий график
* Материальная мотивация сотрудников
* Психологическая атмосфера в коллективе
* Надежность, конкурентоспособность предприятия
* Уважение со стороны руководства
* Условия труда, комфорт
* Интересная деятельность

Таблица 1

Результаты проведенного опроса

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Название мотива | Кол – во чел. | % |
| 1 | Материальная мотивация сотрудников | 30 | 90 |
| 2 | Условия труда, комфорт | 25 | 83 |
| 3 | Психологическая атмосфера в коллективе | 20 | 60 |
| 4 | Возможность карьерного роста | 17 | 51,5 |
| 5 | Надежность, конкурентоспособность предприятия | 15 | 45 |
| 6 | Уважение со стороны руководства | 14 | 42 |
| 7 | Интересная деятельность | 10 | 30 |
| 8 | Гибкий рабочий график | 5 | 15 |

Отметим тот факт, что большинство опрошенных выбравших «материальную мотивацию сотрудников» и «условия труда, комфорт» это рядовые работники, такие как: грузчики, кладовщики, охранники и т.д. Сотрудники более высокой должности, такие как менеджер, работники бухгалтерии выбирают «возможность карьерного роста», только потом материальное вознаграждение.



Рис.4. Факторы, наиболее значимые для опрошенных.

Итак, в результате проведенного анкетирования, выяснилось, что на разных уровнях управления, важными являются разные факторы мотивации. Для рядовых работников это финансовые вознаграждения, условия труда, комфорт. Для работников более высокой должности это возможность карьерного рост, психологическая атмосфера в коллективе. В итоге, делаем вывод, что для каждого уровня управления нужен свой подход.

На предприятии очень остро стоит вопрос текучести кадров. Текучесть кадров как движение рабочей силы, обусловлено неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и т.д.) – так называемая «активная» текучесть. Второй вид это неудовлетворенность организации данным работником (его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин, опоздания, появление на работе в нетрезвом состоянии и т.д.) – пассивная текучесть.

Проанализируем, сколько работников и по какой причине было уволено с предприятия за последние 3 года (см. таблицу 2).

Таблица 2

Уволенные с предприятия за период с 2004 по 2006 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 2004 (чел) | 2005 (чел) | 2006 (чел) |
| Всего:  - Из них по собственному желанию  - За прогулы и появления на работе  в нетрезвом состоянии | 7  6  1 | 11  11  - | 16  14  2 |

Стоит отметить, что почти все работники, уволенные с предприятия за три года, ушли по собственному желанию и все они рядовые сотрудники. Это означает, что условия созданные руководством для работников не удовлетворяют их потребности.

Для расчета текучести кадров и сравнения ее по годам воспользуемся следующей формулой:

Кт = Рв / р \* 100, где

Кт – коэффициент текучести;

Рв – численность работников, уволенным по причине текучести;

Р – среднесписочная численность работающих;

За 2004 год Кт – 7 / 32 \* 100 = 21,8

За 2005 год Кт – 11 / 36 \* 100 = 30,5

За 2006 год Кт – 16 / 42 \* 100 = 38

Таким образом, исходя из этих расчетов, мы видим, что по сравнению с 2004 годом в 2006 году коэффициент текучести вырос почти в два раза. Руководству следует задуматься, как изменить данное положение в лучшую сторону и снизить уровень текучести кадров, а иначе руководство будет нести большие потери в связи с:

- оформлением приема и увольнения работников;

- излишними затратами на набор, отбор и подготовку персонала;

- потерями из – за пониженной производительности труда в период адаптации на новом рабочем месте;

- оплатой сверхурочных работ работнику, временно заменяющему отсутствующего;

В процессе исследования проблемы влияния стимулирующей функции заработной платы и условий труда на процесс мотивации был проведен анкетный опрос с целью выяснения их влияния на их мотивацию (см. приложение 2).

В опросе участвовали 4 руководителя, 20 рабочих и 9 служащих. По возрастной категории работники предприятия разделились на: от 19 до 23 лет – 8 человек, от24 до 28 лет – 15, от29 до 33 – 8, от 34 и выше 2 человека.

Из проведенного анализа анкеты выяснилось, что наиболее актуальными в данный момент потребностями являются материальные потребности. Также выяснилось, что в основном заработная плата не устраивает рабочих 18(54,5%) человек, служащих 5(15%) человек, в то время как заработная плата, руководителей вполне устраивает. Стоит отметить, что заработная плата рабочих и служащих не зависит от количества проделанной работы, в отличие от менеджеров у которых заработная плата зависит от количества заключенных договоров. Из этого можно сделать вывод, что для рабочих и служащих заработная плата не является стимулирующим фактором. У большинства работников заработная плата удовлетворяет лишь половину их реальной потребности в деньгах.

На вопрос устраивает ли Вас условия труда, ответы распределились так: – 17(51,5%) рабочих ответили, что их не устраивают условия труда и лишь два человека из числа служащих ответили, что их не устраивают условия труда. Как и ожидалось среди руководителей, все довольны условиями труда, созданными для их работы.

На вопрос насколько справедливо оценивается Ваш труд, 8(24%) человек ответило, что их труд оценивается справедливо, 10(30%) человек ответило, что не совсем справедливо и, наконец, 15(45%) человек ответило, что их труд оценивается не справедливо.

Необходимо обратить внимание на то, что на вопрос: совпадает ли призвание сотрудников с занимаемой ими должностями? Оказалось, что 25(75%) человек занимаются не тем, чем бы им хотелось заниматься. Следовательно, работа в данной организации для них является вынужденной, они здесь работают от безысходности, их здесь держит только возможность получать заработную плату, поэтому для них основным мотивом является заработная плата.

И, наконец, на важнейший вопрос: что побудило бы Вас работать лучше?, подавляющее большинство выбрало:

- повышение заработной платы – 25(75%) человек;

- лучшие условия труда – 17(51,5%) человек;

- более уважительное отношение со стороны руководства – 8(24%) человек.

Эти данные показывают, что на мотивацию труда сотрудников в большей степени влияет высокая заработная плата и хорошие условия труда, чем отношение со стороны руководства.

Еще одним важным фактором стимулирования является моральное стимулирование. К моральным методам стимулирования относится, прежде всего, признание, которое может быть личным так и публичным, такие как: объявление благодарности со стороны генерального директора, помещение фотографии на доску почета. К сожалению, моральное стимулирование на данном предприятии не наблюдается.

В системе мотивации персонала в ООО «База строительных материалов» заработная плата в полной мере не выполняет своей стимулирующей функции, так как работники не довольны уровнем заработной платы на предприятии.

Итак, в результате проведенного анализа, выяснилось, что на разных уровнях управления, важными являются разные факторы мотивации. Для рядовых сотрудников это финансовые вознаграждения, также не последним является для них условия труда, комфорт. Для служащих это больше психологическая атмосфера в коллективе, признание со стороны руководства. В итоге делаем вывод, что для каждого уровня управления нужен свой подход.

**3. Совершенствование системы управления мотивацией персонала**

**ООО «База строительных материалов»**

Исходя из результатов проведенного анализа, руководителю были предложены некоторые рекомендации по совершенствованию системы управления и мотивации сотрудников, для того, чтобы выдержать условия жесткой конкуренции.

Создать, изменить имеющуюся систему, построить эффективную систему мотивации трудовой деятельности работников руководство предприятия должно начать с того, что четко представлять себе, что оно хочет.

Руководству необходимо стимулировать коллектив на достижение поставленных целей, не просто материально поощряя, по принципу «уравниловки», как мы это наблюдаем в данной организации, а применять более эффективные способы мотивации, которые будут лично значимыми для каждого сотрудника разного уровня управления. Это даст организации стабильное высокое качество работы и отсутствие текучести кадров. Также руководству предприятия в системе поощрения необходимо учитывать не только результаты труда, но и удачную инициативу работников. Люди станут работать с энтузиазмом, вносить новые предложения. В результате этого на предприятии сложится команда единомышленников, которая сможет воплотить наиболее интересные замыслы.

В решении проблемы по совершенствованию системы мотивации на данном предприятии необходимо выработать надежную оценочную систему, в которой должны приниматься такие факторы, как профессиональные знания, стаж и опыт, умственные и физические возможности, условия и качество труда, вклад работника в конечный результат деятельности предприятия.

На вопрос, выделяет ли как – то директор лучших работников, большинство ответило отрицательно. Хотелось бы добавить, что если начальство не выделяет лучших работников, оно демотивирует подчиненных. Руководство обычно настолько загружено повседневными заботами, что видит, как самые сильные сотрудники теряют «аппетит» к работе, не находя в ней настоящего интереса. Лучшим работникам за достижение высоких результатов обязательно нужно объявлять благодарность, выписывать премию, помещение фотографии на доску почета. Все это будет мотивировать сотрудников на результат.

Как уже говорилось ранее на данном предприятии нет больших возможностей для роста по служебной лестнице. И если в нашей организации нет достаточных возможностей для удовлетворения потребности человека в росте, то, разочаровавшись, он может с повышенным интересом переключиться на потребность связи (причастность к коллективу, признание, самоутверждение, авторитет). В данном случае организация сможет предоставлять ему возможности для удовлетворения данной потребности, увеличивая тем самым свой потенциал мотивирования данного сотрудника. Удовлетворяя потребности, таким образом, предприятие «База строительных материалов» сможет открыть дополнительные возможности в мотивировании людей, поэтому необходимо вести поиск эффективных форм мотивирования, соотносящихся с более низким уровнем потребностей, если нет возможности создания условий для удовлетворения потребностей более высокого уровня. Также рекомендуется активнее использовать информацию о собственной организации, следует больше говорить о коллективе, причастности каждого к нему, уделять большее внимание корпоративным традициям организации, создавать не только не только благоприятную рабочую атмосферу, но и хорошую психологическую атмосферу в коллективе. Все эти действия будут способствовать сплочению сотрудников, и создавать нацеленность на решение поставленных производственных задач. В данной организации мы наблюдаем значительный информационный разрыв между руководителем и сотрудниками.

Хотелось бы добавить, что для работников высокого уровня, а именно менеджеров должна, присутствовать какая – то доля неопределенности и вызов, но самое главное, при достижении желаемого результата, у работника появится моральное удовлетворение, самоутверждение, самосовершенствование, которое в будущем будет существенно мотивировать его на выполнение работ организации. Для такого человека важно достигать результата, быть первым и содержание работы играет не последнюю роль. Хорошей мотивацией для этого сотрудника будет вызов, конкурентные условия и отношения, что очень актуально в данный момент, когда на рынке строительных материалов ужесточается конкуренция. Им нужно давать больше самостоятельности, чтобы они имели возможность самому придумать путь, который приведет к высоким результатам.

На сегодняшний день на предприятии существует такая системы оплаты труда, по которой у всех сотрудников предприятия заработная плата зависит от прибыли предприятия. Она формируется так, оклад + премия, которая в свою очередь зависит от прибыли на предприятии.

Чтобы мотивирующая функция денег сработала, сотрудник должен знать, что существует четкая взаимосвязь между его результативностью работы и размером оплаты труда.

Дополнительная часть заработной платы, которая прибавляется к окладу, зависит от результатов труда работника за предыдущий месяц. Показатели, по которым можно оценить вклад работника в общий результат работы фирмы, как качественные, так и количественные. Эти показатели , которым соответствуют коэффициенты оплаты, должны быть закреплены в должностной инструкции и в трудовом контракте.

Есть мнения, что эта часть заработной платы должна зависеть от прибыли предприятия. Но здесь есть один нюанс. Те службы, которые напрямую связаны с продажами, имеют непосредственную взаимосвязь с прибылью, для них в ООО «База строительных материалов» предлагается оставить прежнюю систему оплаты труда. Эта форма заработной платы больше подходит для менеджеров, так как от их результата работ зависит прибыль предприятия. Соответственно менеджеры будут достаточно мотивированы на достижение хороших результатов, так как от этого будет зависеть величина их заработной платы. Однако бухгалтерия, грузчики, заведующие складами, продавцы, охрана не связаны напрямую с продажами и с размером прибыли, эти подразделения свои функции, которыми их наделил работодатель. Неправильно и несправедливо ставить работников этих подразделений в зависимость от прибыли, так как от объема их работы не зависит величина прибыли предприятия. Такое положение демотивирует сотрудников, ведь они думают, сколько бы они не работали, их заработная плата все равно будет зависеть от работы менеджеров. Поэтому для ООО «База строительных материалов» предлагается оценивать результаты труда сотрудников по бальной системе, которым соответствует определенный уровень выполнения должностных обязанностей.

Например, если сотрудник выполнял свои обязанности на своем рабочем месте на отлично без замечаний, то ему присваивается коэффициент оплаты труда 1,0, что увеличивает его заработную плату на 20%. Если сотрудник получает оценку хорошо, то его коэффициент оплаты труда равен 0,5, что увеличивает его заработную плату на 10%, а если оценка у сотрудника на удовлетворительно, то это соответствует коэффициенту 0, что обозначает фиксированную заработную плату. Если сотрудник вообще не справляется со своими должностными обязанностями, то работодатель имеет право уволить такого работника.

Сотрудники, вновь принятые на работу, берутся с испытательным сроком на 2 месяца. В этот период они получают только размер оклада без премии, а работодатель наблюдает, как покажут себя новые сотрудники. По истечении испытательного срока, оговоренного в трудовом контракте, работодатель либо переводит сотрудника на полноценную заработную плату, либо отказывается от услуг работника. В связи с этим руководство придерживается такого мнения, что лучше взять двух работников и выплачивать им только оклад, чем держать одного полноценного работника. Поэтому на нашем предприятии текучесть кадров с каждым годом возрастает. Возможно, руководство не понимает, что это ведет еще к большим потерям, чем держать постоянных работников опытных знающих свое дело. Постоянная смена коллектива ведет к неслаженности в работе, частым стычкам, ссорам, что плохо отражается на психологической атмосфере в коллективе. К тому же текучесть кадров ведет к большим убыткам в связи с:

- оформлением приема и увольнения работников;

- излишними затратами на набор, отбор и подготовку персонала;

- потерями из – за пониженной производительности труда в период адаптации на новом рабочем месте;

- оплатой сверхурочных работ работнику, временно заменяющему отсутствующего;

На нашем предприятии проблеме текучести кадров не уделяется должного внимания, причины текучести не изучаются, показатели текучести кадров растут с каждым годом. Важно определить мотивы текучести, непосредственные причины увольнений отдельных работников или профессиональных групп.

Для того чтобы удержать опытных, нужных сотрудников на предприятии, необходимо как – то замотивировать их. Поэтому мы предлагаем сотрудникам доплачивать за стаж работы. Такая система оплаты позволит удержать сотрудников на предприятии, так как с каждым годом их заработная плата будет увеличиваться и им не будет необходимости переходить на другую работу из-за низкой заработной платы. Система ежемесячных доплат за стаж работы выглядит следующим образом (см. таблицу 3)

Таблица 3

Выплата ежемесячных доплат за стаж работы

|  |  |
| --- | --- |
| Стаж работы | Размер доплаты к тарифу, окладу (%) |
| До 1 года  1-3  3-6  6-10  10-14  14-18  свыше 18 лет | Нет  3%  6%  9%  12%  15%  18% |

При непрерывном стаже работы менее 1-го года указанная доплата не производится.

Из анализа анкеты во второй главе мы выяснили, что большинство сотрудников организации недовольны условиями труда на предприятии. Особенно это заметно среди рядовых сотрудников, почти все из них ответили, что на предприятии необходимо улучшить условия труда. Нам кажется, что руководству нужно прислушаться к рабочим и создать те условия, которые способствовали нормальной работе. Тем более, что на предприятии есть возможности, чтобы организовать комфортные условия для рабочих. Ведь отделка помещения для предприятия обойдется в копеечку, учитывая, что предприятие само занимается продажей отделочных материалов, они закупают материалы оптом по низким ценам – ценам завода изготовителя. Все, что им нужно будет купить самим это водонагреватель, так как у них умываться только холодная вода, пару кресел и электроприборы. Даже при грубом подсчете предприятию это обойдется не более 50000рублей.

Все те меры предложенные руководству в конечном результате должны сократить уровень текучести кадров и на предприятии сложится постоянный дружный коллектив, что подразумевает хорошую психологическую атмосферу.

Экономия денег будет достигаться из-за меньшего количества увольняющихся, так как частые приемы увольнения требуют не маленьких затрат до 7000 рублей на человека. Сейчас на предприятии увольняется 16 человек в год, после внедрения наших предложений планируется сократить увольнения на 50%.

Экономическое обоснование проекта

Метод определения чистой текущей стоимости проекта:

It – объем инвестирования (50 000р.)

Io – первоначальная инвестиция (50 000р.)

CFt – годичная Σ денежных поступлений от реализации (56 000р.)

К – желаемая норма прибыльности инвестируемых средств (50%)

T – Период (1 год)

NPV = Σ CFt - Σ It

(1+K)t (1+K)t

NPV = 56 000 - 50 000 = 37333,3 - 33333,3 = 4000р.

(1+0,5)1 (1+0,5)1

«+» - удачный

«0» - бессмысленный

«-» - убыточный

Проект можно считать удачным

Расчет рентабельности:

PI = Σ CFt Σ It

(1+K)t (1+K)t

PI = 37333,3 / 33333,3 = 1,12 – проект приемлем

PI = 1 проект бессмысленный

PI › 1 приемлемый

PI ‹ 1 невыгодный

Расчет периода окупаемости: РР = Io / CFt

РР = 50 000 / 56 000 = 0,89 (около 9 месяцев).

Также руководству не нужно забывать и о психологических методах воздействия. Психологические методы воздействия на персонал не требуют значительных материальных затрат, но их воздействие на людей имеет высокую результативность, для этого предлагаются следующие мероприятия:

- проведение дней фирмы в честь знаменательных дат и событий,

- объявление благодарности работникам;

- возможность общаться с сотрудниками в процессе труда,

- дарить подарки по праздникам, причем они не обязательно должны быть дорогими, ведь здесь главное внимание.

Успешная реализация данной программы способствует единению персонала, сближению его интересов и интересов руководства фирмы, развитию корпоративного духа, такого состояния, когда и руководитель, и рядовые работники глубоко заинтересованы в экономической результативности деятельности фирмы.

Нет таких методов стимулирования, которые бы подходили всем сотрудникам. Каждый сотрудник по – своему индивидуален, кто – то больше уделяет внимание материальным поощрениям, а для кого – то важно чтобы его выделяли, внимание со стороны руководства. В основе системы мотивации на предприятии должно лежать внимание к сотруднику и похвала, а не система штрафов. Система мотивации должна быть направлена на то, чтобы человек чувствовал себя нужным в организации, её частью.

В данной главе были рассмотрены проблемные области в управлении ООО «База строительных материалов», которые отрицательно влияют на эффективную работу предприятия. Так же были предложены некоторые рекомендации и мероприятия по совершенствованию и повышению эффективности управления системой мотивации трудовой деятельности работников предприятия.

**Заключение**

Таким образом, из всего выше изложенного можно сделать следующие выводы:

Функционирование производства всегда связано с людьми, которые работают на предприятии. Правильные принципы организации производства играют, конечно же, важную роль, но производственный успех зависит от конкретных людей, их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины, мотивации. Организация труда на предприятии призвана создавать нормальные для человека условия труда, заинтересованность работника в результатах труда и в результатах работы предприятия. Кроме того, организация труда призвана создавать на предприятии системы труда, повышающие доход предприятия. Мотивация является одним из основных факторов, определяющих эффективность трудовой деятельности.

Руководителю, важно понимать, какой именно мотив, какая потребность имеет значение для его персонала, что наиболее актуально в текущий момент. Так для одного сотрудника важно финансовое вознаграждение, а для другого более важно такой фактор, как условия труда, признание. Для того чтобы осознать, каким образом замотивировать каждого конкретного сотрудника, нужно понимать не только его актуальные потребности, знать, какие способы мотивации будут эффективнее и станут лично значимыми для каждого сотрудника, но и учитывать его природный потенциал, на который можно и нужно опираться. Для этого необходимо уметь правильным образом оценивать свой персонал.

Чтобы работать эффективно, сотруднику необходимо любить свою работу, а для этого компании нужно любить сотрудника.

Механизм мотивации в системе управления персоналом на предприятии недостаточно хорошо развит. Анализ уровня мотивации управленческого состава и простых работников показал, что рядовые сотрудники замотивированы намного хуже, чем управленческий персонал.

Кроме исследования на выявление уровня мотивации сотрудников в ООО «База строительных материалов» также было проведено анкетирование с целью выявления наиболее значимых мотивационных факторов для сотрудников данной организации и выработки предложений по совершенствованию системы мотивации на данном предприятии. В результате чего выяснилось, что для большинства работников низшего уровня данного предприятия наиболее значимыми являются финансовое вознаграждение, условия труда, наличие хорошего психологического климата в коллективе.

Эффективность мотивационной системы в практической деятельности во многом зависит от органов управления, работников аппарата управления, их квалификации и деловых качеств. Зная своего работника, руководитель может найти верный ключ к его душе и характеру, верную «ручку», которая может повысить эффективность работы этого человека и организации в целом. Если руководитель будет знать своих людей, тогда и система мотивации будет высокоэффективной, а значит и повысится социально – экономическая эффективность производства. В этом и заключается основной смысл мотивации трудовой деятельности как фактора управления организацией.

Целью данного отчета было выявление недостатков и преимуществ, разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации труда в ООО «База строительных материалов»». Данная цель достигнута.

**Список литературы**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардика, 1999. – 528с.

2. Глущенко В.В. Менеджмент: системные основы.2-ое изд.,- М.:ТОО НПЦ Крылья, 2000.

3. Дырин С.П. Введение в теорию организации. – Набережные Челны, 2003.

4. Дятлов В.А, Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. – М.: ПРИОР, 1998. – 512с.

5. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Нижний Новгород: НИМБ, 1999.

6. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб: Питер, - 2000. – 259с.

7. Ильин А.И. Управление предприятием / Под общ. ред. М.И. Плотницкого А.С. Головачева – Минск: Высшая школа, 1997.

8. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пос. – М.:ТОО «Остожье», 1999. – 336с.

9. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: ИНФРА, 2000. – 508с.

10. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления: Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». – М: НОРМА – ИНФРА, 1999. – 456с.

11. Липатов В.С. Управление персоналом предприятий и организаций. – М.: Люкс, 1996. – 232с.

12. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело,1992. – 684с.

13. Менеджмент организации: итоговая аттестация студентов, преддипломная практика и дипломное проектирование: Учебное пособие / Под общ. ред. Э.М. Короткова, С.Д. Резника. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 378с.

14. Менеджмент: Учебник / Под ред. Ф.М. Русинова, М.Л. Лазу. – М.: ФБК – ПРЕСС, 1999. – 504с.

15. Микон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента – М.: Дело, 1992. – 702с.

16. Мишурова И.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала учебно-практическое пособие. – М.: ИКЦ «Март», 2003. – 352с.

17. Моргунова Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: «Бизнес-школа» Интел – Синтез, 2000. – 421с.

18. Основы стратегического управления: Учебное пособие / Под. ред. П.В.Забелина, Н.К.Моисеевой.- М.,2003.

19. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов / Научный редактор А.А. Радугин. – М.: Центр, 1997. – 432с.

20. Основы управления персоналом / Под ред. Б.М. Генкина. – М, 1996.

21. Переверзев М.П. Шайденко Н.А. Басовский Л.Е. Менеджмент.- М.: ИНФРА – М, 2003.

22. Попов С.А. Стратегическое управление. – М.:ЮНИТИ, 2003.

23. Практическая психология для экономистов и менеджеров: Учебное пособие для студентов вузов / Под ред. М.К.Тутушкиной – СПб.: Дидактика плюс, 2002.-365с.

24. Розанова В.А. Психология управления. Учебное пособие. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом». – 2003. – 416с.

25. Седегов Р.С. Основы менеджмента и маркетинга.- Минск: Высшая школа, 1995.

26. Смолкин А.М. Менеджмент: Основы организации: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2000.

27. Старобинский Е.Э. Как управлять персоналом. – М.: ЗАО «Бизнес-школа»,1998. – 368с.

28. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. – СПб.: 2000. – 323с.

29. Тейлор Ф.У. Менеджмент: - М.: Контроллинг, 1992. – 137с.

30. Травин В.В., Дятлов В.В. Основы кадрового менеджмента. – М. 1995.

31. Томсон А.А., А.Дж.Стрикленд Стратегический менеджмент.- М.: ЮНИТИ,2003.

32. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред.А.Я.Кибанова.- 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА – М. 2000. – 512с.

33. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 423с.

34. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. – М.: ТАНДЕМ: ЭКМОС, 1999 – 255с.

**Приложение 1**

Тест: на оценку уровня мотивации персонала

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Преобладающие  Факторы | Оценка в баллах  7654321 | Преобладающие  факторы |
| 1. | Высокий уровень сплоченности группы | 7654321 | 1.Низкий уровень сплоченности группы |
| 2. | Высокая активность членов группы | 7654321 | 2.Низкая активность членов группы |
| 3. | Нормальные межличностные отношения в группе | 7654321 | 3.Плохие межличностные отношения в группе |
| 4. | Отсутствие конфликтов в группе | 7654321 | 4.Наличие конфликтов в группе |
| 5. | Высокий уровень групповой совместимости | 7654321 | 5.Низкий уровень групповой совместимости |
| 6. | Личностное осмысление организационных целей и их принятие | 7654321 | 6.Непринятие работниками организационных целей |
| 7. | Признание авторитета руководителя | 7654321 | 7.Члены группы не принимают авторитета руководителя |
| 8. | Уважение к компетентности руководителя | 7654321 | 8.Члены группы не отдают должного компетентности руководителя |
| 9. | Признание лидерских качеств руководителя | 7654321 | 9.Члены группы не считают своего руководителя лидером |
| 10. | Наличие доверительных отношений членов группы с руководителем | 7654321 | 10.Отсутствие доверительных отношений членов группы с руководителем |
| 11. | Участие членов группы в процессе принятия решений | 7654321 | 11.Непринятие членами группы участия в обсуждении и принятии решений |
| 12. | Есть условия для выражения творческого потенциала членов группы | 7654321 | 12.Нет условий для выражения творческого потенциала членов группы |
| 13. | Стремление принять ответственность членами группы за выполняемую работу | 7654321 | 13.Отсутствие стремления у членов группы принимать ответственность за выполняемую работу |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 14. | Наличие хорошего психологического климата в группе | 7654321 | 14.Наличие плохого психологического климата в группе |
| 15. | Высокий уровень контроля за действиями каждого члена группы | 7654321 | 15.Низкий уровень контроля за действиями каждого члена группы |
| 16. | Наличие активной жизненной позиции внутри группы | 7654321 | 16.Отсутствие активной жизненной позиции внутри группы |
| 17. | Стремление к самореализации у членов группы | 7654321 | 17.Отсутствие стремления к самореализации у членов группы |
| 18. | Высокая степень согласованности действий | 7654321 | 18.Слабая степень согласованности у членов группы |
| 19. | Сформированность общегрупповых ценностей | 7654321 | 19.Отсутствие общегрупповых ценностей |
| 20. | Отсутствие стрессов внутри группы | 7654321 | 20.Наличие стрессов внутри группы |
| 21. | Желание работать в группе | 7654321 | 21.Стремление членов группы работать индивидуально |
| 22. | Положительное отношение руководителя к своим подчиненным | 7654321 | 22.Отрицательное отношение руководителя к членам рабочей группы |
| 23. | Положительное отношение членов группы к своему руководителю | 7654321 | 23.Отрицательное отношение членов группы к своему руководителю |
| 24. | Принятие нравственных норм поведения внутри группы | 7654321 | 24.Отсутствие нравственных норм поведения внутри группы |
| 25. | Умение проявлять самостоятельность в решении поставленных задач членами группы | 7654321 | 25.Отсутствие стремления самостоятельно решать поставленные задачи у членов группы |

**Приложение 2**

АНКЕТА

1. К какой возрастной группе вы относитесь?

а) 19 – 23;

б) 24 – 28;

в) 29 – 33;

г) 34 и выше.

2. Ваше образование?

а) среднее;

б) среднеспециальное;

в) среднетехническое;

г) высшее или незаконченное высшее.

3. Ваш пол?

а) женский;

б) мужской.

4. К какой группе сотрудников вы относитесь?

а) руководители;

б) служащие;

в) рабочие.

5. Какие потребности для Вас в данный момент наиболее актуальны?

а) материальные (заработная плата, дополнительные выплаты);

б) психологические (успех, продвижение по службе, власть и т.д.).

6. Устраивает ли Вас заработная плата?

а) да;

б) нет.

7. Устраивает ли Вас условия труда?

а) да; б) нет.

8. Совпадает ли Ваше призвание с занимаемой Вами должностью?

а) да;

б) нет.

9. Насколько справедливо оценивается Ваш труд?

а) справедливо;

б) не совсем справедливо;

в) не справедливо.

10. Насколько Ваша заработная плата удовлетворяет Ваши реальные материальные потребности?

а) на 100%

б) на процентов 80

в) удовлетворяет на 50% моей реальной материальной потребности

г) совсем не удовлетворяет.

11. Что побудило бы Вас работать лучше? (можно выбрать два ответа).

а) повышение заработной платы;

б) лучшие условия труда;

в) уважение со стороны руководства.