**Дипломная работа**

**по экономике предприятия**

**на тему:**

**Мотивация - функция управления на предприятии**

**Содержание**

Введение ……………………………………………………………………….….4

1. Теоретические аспекты мотивации как функции управления организацией……………………………………………………………………………….......8

1.1. Сущность мотивации в системе управления………………………….....…8

1.2. Теории мотивации………………………………………………………......15

1.2.1.Содержательные теории мотивации…………………………….……..…15

1.2.2. Процессуальные теории мотивации………………………………..........20

2. Методы стимулирования и мотивации на предприятии …………………...24

3. Анализ системы мотивации на ООО “Строитель”………………………….37

3.1. Общая характеристика предприятия ООО “Строитель”………………....37

3.2. Анализ уровня мотивации в ООО “Строитель”……..................................38

3.3. Совершенствование мотивации на предприятии ООО “Строитель”...….42

Заключение …………………………………………………………..…………..51

Список использованной литературы…………………………………………...55

Приложения

**Введение**

В последнее время особенно усилилось внимание к проблеме мотивации как функции управления, с помощью которой руководство любого предприятия побуждает работников действовать наиболее эффективно для обеспечения производственного процесса в соответствии с намеченным планом. Процесс создания либо реконструкции организационной структуры управления неразрывно связан с разработкой систем управления персоналом, контроля и информационного обеспечения, а люди – это основной источник эффективного развития предприятия.

Мотивация – это деятельность, которая активизирует коллектив предприятия и каждого работающего и побуждает их эффективно трудиться для выполнения целей. Только тот руководитель добивается успеха, который признает людей главным источником развития организации.

Существенный недостаток российских предприятий – недооценка потенциала и интеллектуальных ресурсов людей, работающих в организациях. А ведь человеческий потенциал для предприятия – это основное конкурентное преимущество. В настоящее время необходимо, чтобы весь персонал организации действовал как сплоченная команда с четким видением будущего, ясным представлением о своем значении и мотивацией на самостоятельные действия для достижения поставленных целей. Хорошо обученный, мотивированный и организованный персонал определяет судьбу предприятия.

Для эффективного использования мотивации в целях усиления управленческого воздействия необходимо хорошо представлять ее сущность, то есть потребности, интересы, способности, желания, ожидания, ценностные ориентации, установки. 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 имеет персональный характер и находится внутри человека, и зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что необходимо сделать и как будет осуществлено это действие. Мотивы существуют в системном взаимодействии с другими психологическими явлениями, образуя сложный механизм мотивации, который включает в себя потребность, притязания, стимулы, установки, оценки. Потребности, интересы, системы ценностей соотносятся с трудовой ситуацией. Мотив является средством объяснения, обоснования индивидом своего поведения, в мотиве находит отражение отношение индивида к среде труда, ситуации и объектам.

Мотивация – это часть процесса управления, с помощью которого человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом последнего являются эффективные совместные действия, реализующие планы организации. На действенность процесса мотивации, активизацию поведения людей в процессе труда влияют такие факторы, как уровень развития и согласованности организационных, управленческих и межличностных отношений в фирме, совокупность социально-экономических, научно- технических, правовых и других методов воздействия, влияющих на человека.

Актуальность темы исследования определяется тем, что эффективная мотивация персонала является одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности современных организаций. В то же время теоретические аспекты построения механизмов мотивации, адекватных российской специфике, нуждаются в дальнейшей разработке. Далеки от совершенства практические шаги организаций по поводу использования механизмов мотивации персонала.

Развитие рыночных отношений в России требует постоянного обновления и совершенствования системы мотивации и стимулирования труда, поскольку существующие механизмы мотивации оказываются недостаточными.

В последние годы резко обострилась проблема кадрового потенциала менеджеров-профессионалов, способных успешно управлять людьми. При этом значительно снизилась эффективность деятельности работников управленческого труда, их социальная и творческая активность под воздействием неэффективной системы мотивации и других факторов (политических, экономико-правовых, организационно-технологических и др.). В этой связи возникает необходимость развития мотивации персонала как функции управления современной организацией.

Несмотря на большое количество работ по проблематике данной работы, теоретические и практические аспекты развития мотивации персонала как функции управления современной организацией на современном этапе рыночных преобразований в России освещены явно недостаточно, что и обусловило выбор темы данной работы.

Целью дипломной работы является изучение мотивации персонала как функции управления на предприятии. Для реализации этой цели в работе были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты мотивации как функции управления организацией;

- рассмотреть сущность мотивации в системе управления;

- исследовать теории мотивации: содержательные и процессуальные теории мотивации;

- охарактеризовать методы стимулирования и мотивации на предприятии;

- проанализировать систему мотивации на ООО “Строитель”;

- провести общую характеристику предприятия ООО “Строитель”;

- проанализировать уровень мотивации в ООО “Строитель”;

- разработать предложения по совершенствованию мотивации на ООО “Строитель”.

Объектом исследования является мотивация персонала на ООО “Строитель” .

Предметом исследования явились социально-трудовые, экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе развития мотивации персонала как функции управления предприятием.

Теоретическая и методологическая основа исследования базируется на положениях и выводах, сформулированных в трудах классиков экономической теории, работах отечественных и зарубежных ученых. Методология исследования выстроена с применением таких методов: метод системного подхода; изучение и обобщение научной литературы; динамические и статистические методы.

Структура работы обусловлена целью и задачами исследования и включает введение, три главы, заключение, список использованной литературы, приложения.

Во введении обоснована актуальность, объект и предмет исследования, сформулированы цели и задачи работы, методы исследования, методологическая и теоретическая основа исследования, структура работы.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты мотивации как функции управления организацией, сущность мотивации в системе управления, а также исследуются теории мотивации содержательные и процессуальные.

Во второй главе исследуются методы мотивации на предприятии.

В третьей главе анализируется система мотивации на ООО “Строитель”, приводится общая характеристика данного предприятия”, проводится анализ уровня мотивации на данном предприятии”, осуществляется разработка предложений по совершенствованию мотивации на ООО “Строитель”.

В заключении подводятся выводы по проведенному исследованию.

1. **Теоретические аспекты мотивации как функции управления организацией**
   1. **Сущность мотивации в системе управления**

Мотивация - одна из центральных категорий науки управления. В научной литературе существуют различные определения мотивации. В качестве рабочего определения мотивации будем использовать следующее: мотивация есть процесс побуждения человека к деятельности во имя достижения определенных целей.[[1]](#footnote-1) Мотивировать поведение означает уметь понимать и воспринимать внутренние потребности работника, системы и побуждать людей к сознательному самостоятельному выбору действий по удовлетворению потребностей и достижению личных и коллективных целей. Мотивация работников означает также умение добиваться понимания, восприятия и освоения ими целей организации. В этом случае необходимые для организации действия работников будут высокомотивированными, а результаты труда - высокими.

В конкретно-содержательном отношении мотивация понимается как психологический феномен, как биопсихическая реакция человека на внешние воздействия и внутренние потребности, опосредованная особенностями среды и личности, и приводящая к определенному результату. При этом принципиально важно подчеркнуть наличие в мотивации естественного единства сознательных и бессознательных, рациональных и эмоциональных побуждений, отражающего человеческую природу, нарушение которого может приводить к ощутимым искажениям и потерям в практике управления.

Таким образом, мотивация есть сознательный (подсознательный, надсознательный) процесс выбора человеком, социумом того или иного типа поведения, обусловленный воздействием потребностей развития и связанных с их удовлетворением ожиданиями. Процесс мотивации основан на функциях и свойствах (элементах) сознания и психики и включает восприятие и оценивание ситуации, целеполагание, выработку решений, ожидание результатов действий и их сознательную корректировку.

Мотивация занимает одно из центральных мест в системе управления любым социально-экономическим объектом. Независимо от природы объекта управления в управлении этим объектом всегда участвует мотивация. Мотивация является одной из функций управления наряду с другими функциями, такими как планирование, организация, контроль, принятие решений и пр. Таким образом, мотивация присутствует в качестве функции управления в управлении любым объектом.

Мотивация является неотъемлемым элементом управления коммерческой организации, государственного учреждения, общественной организации, церкви, а также любой неформальной организации.

Успешность управления любым социально-экономическим объектом зависит от того, насколько эффективна мотивация людей, работающих в рамках этого объекта. Даже если в рамках объекта управления действуют совершенная система планирования, продуманная система контроля, сбалансированная система координации действий, прогрессивная оргструктура, но при этом система мотивации недостаточно эффективна, общий результат функционирования данного объекта управления будет достаточно низким.

По нашему мнению, одна из главных задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация[[2]](#footnote-2).

Мотивация – стимулирование к деятельности, процесс побуждения себя и других к работе, воздействие на поведение человека для достижения личных, коллективных и общественных целей[[3]](#footnote-3). Мотивация – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей, с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости.

Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно уметь, если надо, с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении достижения определенных целей.

Мотив играет роль причины, объективной необходимости что-либо сделать, побуждение к какому-либо действию. Мотивы к труду формируются до начала профессиональной трудовой деятельности. Человек усваивает ценности и нормы трудовой морали и этики, закладывающие основы его отношения к труду. Мотив находиться “внутри” человека, имеет “персональный” характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Создание, поддержание и формирование условий для побуждения людей - довольно непростое дело. Так как мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Тем не менее, имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации, и менеджер призван, по возможности, искать мотивацию персонала и в привлекательности труда, ее творческом характере, в высокой оплате труда, и в служебном росте.

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

Рассмотрим виды мотивов к труду:

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

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

в) мотив самостоятельности присущ работникам с «хозяйской» мотивацией, которые готовы жертвовать стабильностью, а иногда и более высокими заработками взамен установки «быть хозяином и самостоятельно вести свой бизнес»;

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

д) мотив приобретения нового (знаний, вещей и т.д.) лежит в основе многих элементов воздействия. Особенно он важен в среде высококвалифицированных специалистов;

е) мотив справедливости. В каждом обществе устанавливается свое понимание справедливости. Однако несоблюдение справедливости с точки зрения работников ведет к де6мотивации;

ё) мотив состязательности как основа организации соревнования на предприятии один из сильнейших мотивов, действующих во все времена. Определенная степень выражения состязательности генетически присуща каждому человеку. При малых затратах он дает ощутимый экономический эффект[[4]](#footnote-4).

Мотивирование - это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов. В зависимости от того, какие цели преследует мотивация можно выделить два вида мотивирования: внешнее и внутреннее.

Внешнее мотивирование это своего рода процесс административного воздействия или управления: руководитель поручает работу исполнителю, а тот ее выполняет. При таком виде мотивирования работодателю нужно знать, какие мотивы могут побуждать конкретного работника выполнить работу качественно и в срок. Это может быть как нормальная оплата работы или премия, так и простая похвала или иной вид морального поощрения.

Внутреннее мотивирование является более сложным процессом и предполагает формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае нужно найти психологический способ для усиления желательных качеств личности работника и ослабления отрицательных факторов, к примеру снижения монотонности труда и др. Второй тип мотивации требует от самого менеджера гораздо больших усилий, знаний и способностей[[5]](#footnote-5).

Наиболее часто встречающаяся модель мотивации имеет три элемента:

1) потребности т.е.желания, стремления к определенным результатам. Люди испытывают потребность в таких вещах как одежда, дом, личная машина и т.д., но также и в “неосязаемых” вещах как чувство уважения, возможность профессионального роста и т.д.

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

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

В менеджменте значение уделяется также учету уровней мотивации. На уровне удовлетворительного поведения сотрудники достигают того минимума, который оказывается приемлемым для руководства. Для тех работников, чей уровень мотивации характеризуется отличным поведением, работа является желанной частью, что приносит награды и удовлетворение[[6]](#footnote-6).

Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов[[7]](#footnote-7):

- 1 этап - возникновение потребностей -человек ощущает, что ему чего-то не хватает, он решает предпринять какие-то действия;

- 2 этап - поиск путей устранения потребностей, определение направлений действий, как именно и какими средствами можно удовлетворить потребность;

- 3 этап – определение целей (направлений) действия. В соответствии с направленностью и силой проявления мотивов человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить, для того чтобы удовлетворить потребность;

- 4 этап – осуществление действия, т.е. затрата усилий для осуществления действия, позволяющего осуществить потребность. При этом может происходить корректировка целей, поскольку цели и потребности могут претерпеть изменение в процессе осуществления действий;

- 5 этап - получение вознаграждения за осуществление действия. Проделав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для удовлетворения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к деятельности.

- 6 этап - устранение потребности -человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Заметим, что даже знание логики процесса мотивации сполна не обеспечивает решающих преимуществ в управлении данным процессом[[8]](#footnote-8).

Значительным фактором является то, что мотивационный процесс изменчив, а его характер зависит от того, какие потребности его инициируют. При всем том, сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, нередко противореча друг другу либо, напротив, усиливая действия отдельных потребностей[[9]](#footnote-9).

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

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

Благоприятные оценки проделанной работы (положительное подкрепление) повышают самооценку, мотивируют трудовую деятельность, усиливают творческую инициативу. Поощрение вселяет веру у человека в себя, в свой потенциал, способности, дает надежду на успешное выполнение новых заданий, что усиливает стремление, трудится наилучшим образом. Позитивное подкрепление формирует установку, в рамках которой работник стремится к такой линии поведения, к выполнению таких задач, к такому качеству труда, посредством которых оправдывается его ожидание справедливого вознаграждения. Одновременно он, безусловно, избегает таких действий, которые могут завершиться неприятными последствиями[[10]](#footnote-10). Потребности человека достаточно исследованы и представлены несколькими теориями мотивации, отражающими многогранность и неоднозначность этого процесса.

* 1. **Теории мотивации**

Существуют различные теории мотивации, основывающиеся на удовлетворении потребностей и побуждении людей к действиям. Они представлены в обширной гамме. Экономисты разделяют их на два типа: содержательные и процессуальные теории мотивации[[11]](#footnote-11).

**1.2.1.Содержательные теории мотивации**

Содержательные теории мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. Они описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека. Наиболее широко известными теориями мотивации этой группы являются: пирамида Маслоу, теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда, теория ERG Альдерфера, теория факторов Герцберга.

В соответствии с теорией иерархии потребностей Маслоу люди постоянно испытывают различные потребности, которые можно объединить в группы, находящиеся в иерархическом отношении друг к другу. Данные группы потребностей Маслоу представил в виде пирамиды.

К первому уровню потребностей Маслоу причислил 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 отнесены 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 без удовлетворения первого и второго уровня, которые можно считать первичными, невозможна нормальная жизнедеятельность человека.

На третьем уровне Маслоу разместил 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.

Установление или оценка неудовлетворенных потребностей человека; формулировка целей, направленных на удовлетворение потребностей; определение действий, необходимых для удовлетворения потребностей. Результат деятельности по удовлетворению потребности- потребность удовлетворяются путем приобретения компетенции, завоевания авторитета, лидерства, известности, получения публичного признания.

И, наконец, на пятую ступень иерархии Маслоу поставил потребности в самовыражении, реализации своих потенциальных возможностей, причем относительно независимо от вашего признания. Для удовлетворения таких потребностей человек должен иметь максимальную свободу творчества, выбора средств и методов решения стоящих перед ними задач. Но Маслоу не учитывал влияния, которое оказывают по 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.

Д. Мак-Келланд выдвинул теорию, где представлены внешние уровни потребностей Маслоу, причем уже без иерархичности. Она описывает потребности, являющиеся приобретенными, развивающиеся на основе обучения и жизненного опыта и оказывающие заметное воздействие на поведение человека. Автор выделил три вида потребностей: достижения, соучастия и властвования.

Потребность в достижении проявляется как стремление человека достигать поставленных целей более эффективно, чем прежде. Причем люди будут работать эффективно только в том случае, если цели реально достижимы и гарантировано получение результата. Кроме того, менеджеру необходимо учесть, что цели, поставленные работником самостоятельно, достигаются с большей активностью.

Потребность соучастия проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Люди с высокой степенью данной потребности желают получить одобрение и поддержку со стороны окружающих, обеспокоены тем, как о них думают другие. Для успешной организации работы таких членов коллектива необходимо создавать условия, позволяющие им регулярно получать информацию о реакции окружающих на их действия и предоставлять им возможность активного взаимодействия с широким кругом людей.

Потребность властвовать проявляется в стремлении контролировать ресурсы и процессы. Лица с высоким уровнем данной потребности могут быть разделены на две группы.

1) те, кто стремится к власти ради самой власти. Их привлекает возможность командовать другими, а интересы организации для них часто отходят на второй план и теряют смысл;

2) те лица, которые стремятся к власти ради решения организационных задач и выполнения ответственной руководящей работы. В данном случае властвование – это средство достижения целей организации.

Мак-Келланд считал, что для успеха менеджера наибольшее значение имеет потребность властвования второго типа. В общем, наличие данной потребности у человека приведет к успеху всей организации. Потребности достижения, соучастия и властвования, рассматриваемые Мак-Келландом, имеют различную степень влияния на мотивацию человека. В зависимости от того, в каком соотношении эти потребности находятся в мотивационной структуре человека, менеджер выбирает ту или иную концепцию мотивирования.

Сравнительно новой концепцией в рамках содержательного подхода к мотивации считается теория ERG Альдерфера. В отличие от иерархии потребностей Маслоу автор выделяет три группы потребностей: существование, связи, роста. Первое, это потребности существования, примерно соответствующие двум нижним группам потребностей пирамиды Маслоу. Следующие, это потребности связи, нацеленные на поддержание контактов, признание, самоутверждение, обретение поддержки, групповой безопасности, охватывающие третью, а также частично вторую и четвертую ее ступени. И, наконец, потребности роста, выражающиеся в стремлении человека к признанию и самоутверждению, в основном эквивалентны двум верхним ступеням пирамиды Маслоу.

Аналогично Маслоу Альдерфер рассматривает потребности в рамках иерархии, но в отличие от него считает возможным переход от одного их уровня к другому в различных направлениях. В случае неудовлетворения потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Следовательно, существует движение как сверху вниз, так и снизу вверх. Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называет процессом фрустации, т. е. поражения в стремлении удовлетворить потребность. Теория Альдерфера очень значима для практики управления, так как она открывает для менеджера перспективы поиска эффективных форм мотивирования, соотносящихся с более низким уровнем потребностей, если нет возможности создать условия для удовлетворения потребностей более высокого уровня.

Еще одной концепцией в рамках содержательного подхода является теория двух факторов Герцберга, который предложил две «школы», где показывалось изменение состояния потребности: первая – от удовлетворенности до отсутствия удовлетворенности и вторая – от отсутствия неудовлетворенности до неудовлетворенности. Потребности Герцберг тоже разбил на две группы:

1) мотивационные факторы (или факторы удовлетворения) – это достижение, признание, ответственность, продвижение, работа сама по себе, возможность роста;

2) «гигиенические» факторы (или факторы условий труда) – это заработная плата, безопасность на рабочем месте, статус, правила, распорядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношение с коллегами и подчиненными.

Согласно теории Герцберга, улучшение условий труда не будет мотивировать работников. Герцберг объясняет, что если мы хотим действительно стимулировать людей, необходимо думать о вознаграждении, связанном с признанием, достижениями и личным профессиональным ростом, потому что предоставление только гигиенических факторов просто будет устранять неудовлетворение и не делать ничего, чтобы стимулировать служащих в положительном плане. Таким образом, можно сделать вывод, что процесс «неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности» определяется влиянием гигиенических факторов. Для того чтобы добиться мотивации работников, руководитель должен обеспечить наличие мотивирующих факторов. Процесс «неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности» находится в основном под влиянием этих факторов. Следовательно, присутствие мотивационных факторов оказывает стимулирующее воздействие на результативность труда. В то же время отсутствие этих факторов не становится демотивирующим моментом.

На основе данной концепции делается вывод, что при наличии у работников чувства неудовлетворенности менеджер должен обратить внимание на «гигиенические» факторы, которые вызывают неудовлетворенность, и делать все для того, чтобы устранить эту неудовлетворенность. Для стимулирования деятельности работников менеджер должен сконцентрировать внимание на приведение в действие мотивирующих факторов.

Таким образом, в Теории Мак-Клеланда, Альдерфера и Герцберга рассматривают мотивацию с различных точек зрения, все они, как правило, базируются на теории Маслоу, которая дает общее представление о содержании мотивации. Основным недостатком всех теорий содержательной концепции является то, что они уделяют внимание анализу факторов, объясняющих мотивацию, но не рассматривают механизма ее деятельности. Этот недостаток преодолен авторами процессного подхода. Теории мотивации, рассматривающие динамику взаимодействия различных мотивов, т. е. то, как инициируется и направляется поведение человека, называют теориями процесса мотивации. Эти теории позволяют узнать то, как строится процесс мотивации и как можно осуществлять мотивирование людей на достижение желаемых результатов.

**1.2.2. Процессуальные теории мотивации**

Основные процессуальные теории мотивации: В. Врума, Адамса и Э. Лока, а также объединяющая все концепции модель Портера-Лоулера.

Теория ожидания Врума базируется на том, что человек надеется на удовлетворение своих потребностей и, в соответствии с ожидаемым результатом, планирует уровень затрачиваемых усилий. В своей концепции Врум попытался объяснить, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими возможностями, и сколько он готов затратить усилий для достижения результата[[12]](#footnote-12).

Представления людей о том, в какой мере их действия приведут к определенным результатам, получили название ожидания, и оно определяется исходя из анализа ситуации, знаний, опыта, интуиции, способности оценить обстановку и свои возможности и оказывает значительное влияние на активность человека и его стремление к достижению поставленной цели.

Поскольку ожидание является вероятной категорией, его числовая характеристика изменяется в диапазоне от 0 до 1. В. Врум выделяет ожидание 2-х типов:

а) ожидания человека, что планируемый уровень затрачиваемых усилий приведет к достижению желаемого результата. Такие ожидания получили название ожидания результатов. В данном случае Врум подчеркивает взаимосвязь: затраты труда – результаты;

б) ожидание справедливого вознаграждения за достигнутый уровень результатов. Здесь подчеркивается взаимосвязь: результаты – вознаграждение. Кроме того, для объяснения мотивации к труду теория ожидания вводит понятие валентности[[13]](#footnote-13).

В. Врум утверждает, что итоговая оценка, определяющая мотивацию человека, интегрирует в себе оценки вероятности того, что, 1) работник сможет справиться с поставленной задачей (ожидание результатов (З – Р)); 2) что его успех будет замечен руководителем и должным образом вознагражден (ожидание справедливого вознаграждения (Р – В)); 3) оценку возможного вознаграждения (валентность).

В соответствии с этим Егоршин[[14]](#footnote-14) выводит формулу: Мотивация = (З – Р) \* (Р – В) \* валентность[[15]](#footnote-15).

Оценивая теорию ожидания, многие авторы убеждены, если значение любого из трех факторов для определения мотивации будет мало, то мотивация будет слабой. Другой концепцией в рамках процессного подхода является теория справедливости Дж. Адамса, где автор утверждает, что на мотивацию человека в значительной степени влияет справедливость оценки его текущей деятельности и ее результатов как по сравнению с предыдущими периодами, так и, что самое главное с достижениями других людей. Человек субъективно определяет отношение полученного результата или вознаграждения к затраченным усилиям, а затем соотносит его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. По мнению Адамса, каждый субъект всегда мысленно оценивает отношение:

Индивидуальные доходы Доходы других лиц

Индивидуальные затраты \* Затраты других лиц

Если в результате сопоставлений он делает вывод, что нарушений нет, то мотивирующие факторы действуют нормально; если же они обнаруживаются, то происходит демотивация личности, в результате чего эффективность труда понижается и человек начинает, чтобы «восстановить справедливость», – снижать деловую активность, требовать повышения заработной платы и улучшения условий труда, продвижение по службе и т. д. Но если людям переплачивают, то свое поведение они менять не склонны. Теория справедливости позволяет сделать несколько важных выводов для практики управления людьми. Руководитель должен не только стремиться быть справедливым, создавать атмосферу равенства, но и хорошо знать, считают ли работники, что вознаграждение строится на равной и справедливой основе.

К процессному подходу принадлежит также теория постановки целей Э. Лока. Теория исходит из того, что люди субъективно в той или иной степени воспринимают цель организации как свою собственную и стремятся к ее достижению, получая удовлетворение от выполнения требующейся для этого работы. Причем ее результативность во многом определяется такими характеристиками целей, как приверженность к ним, их приемлемость, сложность и т. п[[16]](#footnote-16).

К теории постановки целей близка по духу концепция партисипативного управления, исходящая из того, что человек получает удовлетворение от участия в делах организации и в результате не только работает с повышенной эффективностью, но и максимально раскрывает свои способности[[17]](#footnote-17). Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теорий ожидания и справедливости. Теория Портера-Лоулера основывается на предположении, что сама работа является источником удовлетворения потребностей, но при этом подчеркивается важность вознаграждения за работу как элемента мотивации. Теория ожидания, справедливости, постановки целей и модель Портера-Лоулера объясняют то, как следует воздействовать на людей, чтобы побуждать их к результативной работе; дают менеджерам ключ к построению действенной системы мотивирования людей.

Изложенные теории говорят о том, что отсутствует какое-либо канонизированное учение, объясняющее, что лежит в основе мотивации человека и чем она определяется. Несмотря на принципиальное различие, все теории имеют нечто схожее, позволяющее сделать определенные выводы для создания эффективной системы мотивации[[18]](#footnote-18).

Таким образом, следует сделать такие выводы по первой главе.

Мотивация - процесс побуждения человека к деятельности во имя достижения определенных целей. Процесс мотивации основан на функциях и свойствах (элементах) сознания и психики и включает восприятие и оценивание ситуации, целеполагание, выработку решений, ожидание результатов действий и их сознательную корректировку. Мотивация занимает одно из центральных мест в системе управления любым социально-экономическим объектом, она является одной из функций управления наряду с другими функциями, такими как планирование, организация, контроль, принятие решений и пр. Одной из основных задач управления является определение мотивов деятельности каждого сотрудника и согласование этих мотивов с целями предприятия. Мотивацию как процесс можно представить в виде ряда последовательных этапов, вначале это возникновение потребностей, в завершении - устранение потребности. Мотивирование - это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов.

Потребности человека достаточно исследованы и представлены несколькими теориями мотивации, отражающими многогранность и неоднозначность этого процесса. Существует два типа теорий мотивации: содержательные и процессуальные теории мотивации. Содержательные теории мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. Они описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека (пирамида Маслоу, теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда, теория ERG Альдерфера, теория факторов Герцберга). Основные процессуальные теории мотивации: В. Врума, Адамса и Э. Лока, а также объединяющая все концепции модель Портера-Лоулера.

**2.Методы стимулирования и мотивации на предприятии**

Среди методов мотивирования персонала имеется широкое разнообразие и зависимость от проработанности системы мотивирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Имеются такие методы мотивирования эффективного трудового поведения как: материальное поощрение; организационные методы; морально-психологические.

Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем мотивирует инициативу людей, формирует у них приверженность организации, привлекает к ней новых работников[[19]](#footnote-19).

Руководителя должен уметь распознавать потребности работников.

По нашему мнению, потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более значительным фактором, определяющим поведение человека.

Безусловно, что ни одна система материального вознаграждения не может полностью учитывать характер и сложность труда, личный вклад работника и весь объем работы, так как многие трудовые функции вообще не фиксируются в нормативных актах и должностных инструкциях[[20]](#footnote-20). Существуют не только экономические (материальные) способы мотивации, но имеются и не экономические, к таковым относятся: организационные и морально-психологические.

Организационные способы мотивации (мотивирования): участие в делах организации (обычно в социальных); перспектива приобрести новые знания и навыки; обогащение содержания труда (обеспечение более интересной работой с будущей возможностью должностного и профессионального роста).

Морально-психологические методы мотивирования: создание условий для формирования профессиональной гордости, личной ответственности за работу (наличие известной доли риска, возможность добиться успеха); присутствие вызова, обеспечение возможностей выразить себя в труде; признание (личное и публичное, а так же ценные подарки, почетные грамоты, Доска почета и т.п.). За особые заслуги – награждение орденами и медалями, нагрудными знаками, присвоение почетных званий и др.; высокие цели, воодушевляющие людей на эффективный труд (любое задание должно содержать в себе элемент вызова); атмосфера взаимного уважения, доверия.

Оригинальным комплексным методом мотивации является продвижение в должности. Тем не менее этот метод внутренне ограничен, ввиду того, что:

1) в организации число должностей высокого ранга ограничено;

2) продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку. В практике управления, обычно, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для более эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов[[21]](#footnote-21).

По нашему мнению, в условиях рынка экономические методы управления обязательно получат дальнейшее развитие, повысится действенность и результативность экономических мотивов, что позволит поставить каждого работника и коллектив в такие экономические условия, при которых появиться возможность полнее сочетать личные интересы с рабочими целями. Тем не менее, акцентирование внимания на экономических методах мотивирования, зачастую приводит к снижению внимания к социально–психологическим аспектам мотивации, определяющим внутреннюю мотивацию персонала.

Вышеуказанная классификация методов мотивирования классическая, но в современном менеджменте применяются и другие группировки методов мотивирования. В более крупном ракурсе, все методы мотивирования группируются в следующие четыре вида[[22]](#footnote-22):

1) экономические мотивы всех типов (зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т.п.). Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.

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

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

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

В пределах этих групп методов в наше время разрабатываются отдельные методики и системы мотивирования персонала.

Далее хотелось бы охарактеризовать такое важное понятие как “стимул”. Cтимул – это внешнее побуждение к действию, причиной которого является интерес (материальный, моральный, личный или групповой), чаще всего материальное вознаграждение определенной формы. Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов[[23]](#footnote-23). Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется стимулированием. Стимулирование выполняет на предприятии важную роль действенных мотиваторов или основных носителей интересов работников. Оно принципиально отличается от мотивирования.

Сущность данного отличия в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование[[24]](#footnote-24). Процесс использования стимулов на разных этапах организации и управления производством также должен быть различным. Мотивация и стимулирование персонала оказывают значительное влияние на развитие у работников таких важных характеристик их трудовой деятельности, как качество работы, результативность, старание, усердие, настойчивость, добросовестность и т.д.

Общими стимулами, побуждающими человека лучше работать являются: деньги; уважение; самоутверждение; чувство принадлежности к организации; приятная рабочая обстановка; похвала; гибкий график работы; осознание себя членом команды; разрешение приходить на работу в повседневной одежде; возможность внесения идей и предложений; служебные командировки; необязательность командировок и поездок; возможность учиться; карьера; товарищеские отношения; признание заслуг; вознаграждение; возможность работать дома; скидки в магазинах компании; независимость; премии; творческая атмосфера; благодарность за сверхурочную работу; чувство уверенности в работе; сотрудничество с другими людьми; устоявшийся рабочий процесс; доверие руководства. Учесть различие во вкусах и личных мнениях каждого удается редко, поэтому руководитель, как правило, стремится к повышению интегральной производительности. Если руководитель будет учитывать приведенные ниже факторы, у него есть шанс получить подтверждение максимального количества своих подчиненных. Идеальная работа должна: иметь цель, т.е. приводить к определенному результату; оцениваться сослуживцами как важная и заслуживающая быть выполненной; давать возможность служащему принимать решения, необходимые для ее выполнения, т.е. должна быть автономия (в установленных пределах); обеспечивать обратную связь с работником, оцениваться в зависимости от эффективности его труда; приносить справедливое с точки зрения работника вознаграждение. Выстроенная на ориентировании с этими принципами работа обеспечивает внутреннее удовлетворение. Это весьма мощный мотивационный фактор, стимулирующий качественное выполнение работы, а так же, по закону возвышения потребностей, стимулирует к выполнению более сложной работы.

Стимулирование как метод воздействия на трудовое поведение опосредовано через его мотивацию. При стимулировании побуждение к труду происходит в форме компенсации за трудовые усилия. Воздействие через стимулы обычно оказывается сильнее прямого воздействия, но по своей организации оно сложнее последнего[[25]](#footnote-25).

**Материальные методы стимулирования и мотивации**

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

Неэффективная или несправедливая система вознаграждения может вызвать у работников неудовлетворенность как размерами, так и способами определения и распределения доходов, что может повлечь снижение продуктивности труда, качества продукции, нарушение трудовой дисциплины и т.п.[[26]](#footnote-26) Связь вознаграждения работников с фактическими результатами производственной деятельности тех или иных организаций воплощается в жизнь с помощью используемых ими форм и систем зарплаты. Они определяют механизм зависимости вознаграждения каждого работника от результативности от трудовой деятельности[[27]](#footnote-27). В зависимости от того, в каких экономических показателях измеряются затраты или результаты труда, различают повременную и сдельную формы оплаты труда персонала. При повременной оплате величина вознаграждения работника зависит от фактически отработанного рабочего времени, а при сдельной – от объема выполненных работ и услуг.

В современной практике часто используются смешанные системы зарплаты – одна часть вознаграждения каждого работника зависит от результатов работы группы (обычно переменная), а другая – от индивидуальных особенностей (постоянная, должностной оклад).

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

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

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

Системы оплаты труда на малых предприятиях, предметом деятельности которых является оказание сервисных услуг, консалтинг, инжиниринг, возможно применение так называемой ставки трудового вознаграждения[[28]](#footnote-28).

Справедливость – это соблюдение принципов правильности, беспристрастности, честности. Люди соотносят размер своего жалованья с тем, что имеют окружающие. Ощущение, что в вознаграждении за выполненную работу имеет место несправедливость, может серьезно ухудшить мотивацию. Политика справедливого вознаграждения имеет достаточно веское основание. В настоящее время одним из сильнейших стимулов в работе становится осознание того, что ваш труд, в отличие от усилий коллег, оценен справедливо[[29]](#footnote-29).

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

Надбавки за производительность выше нормы в форме сдельного приработка могут иметь место, если причиной перевыполнения норм явилось наличие у работника способностей к данной работе, превышающих средний уровень. Устанавливаются надбавки за личный вклад в повышение эффективности.

Кроме зарплаты есть еще одно средство мотивации – внутрифирменные льготы:

1) оплата фирмой медицинских услуг;

2) страхование на случай длительной потери трудоспособности;

3) полная или частичная оплата расходов на проезд работника к месту работы и обратно;

4) предоставление своим работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента;

5) предоставление права пользования транспортом фирмы;

6)отпуск;

7) членство в клубах;

8) консультирование по юридическим, финансовым и другим проблемам;

9) питание во время работы;

10) другие расходы.

Еще один вид вознаграждения - премиальные выплаты (бонусы). При распределении среди сотрудников части прибыли используются оба вида мотивации: вызывается чувство сопричастности с делами компании посредством материального вознаграждения[[30]](#footnote-30).

Мы считаем, что нужно предупреждать неудовлетворенность, вызванную повышенным вниманием к вознаграждению. Нужно, чтобы компания проводила политику неразглашения размеров жалованья и разъясняла это сотрудникам.

Практика мотивации сотрудников фирм с помощью подарков распространена, но при условии, что подарки соответствуют своему назначению. Подарки пусть и недорогие, способны стимулировать людей. Они понимают, что руководство видит в них не безликих работников, а замечает лояльность и усердие каждого. Также фирма может либо бесплатно предоставить свои товары и услуги, либо предложить за них значительную скидку[[31]](#footnote-31).

**Нематериальное стимулирование на предприятии**

Проблематика стимулирования является весьма актуальной и в связи с этим, современный менеджер должен стабильно отмечать ценность работника для коллектива, присутствие у него творческого потенциала, положительных сторон, хороших качеств, достигнутые результаты. Эта оценка должна быть максимально объективно и опираться на конкретные, точные показатели и данные, а не на общие впечатления.

Ввиду того, что разработка системы стимулов в рыночных условиях в России является одним из наиболее важных резервов управления компаниями, нужно не забывать, что материальные факторы далеко не всегда выходят на первый план и не могут быть единственной формой вознаграждения за труд. Главное – привлекательность труда, его творческий характер.

Отличаются многообразием нематериальные стимулы, они подразделяются на три группы: социальные, моральные, творческие. По нашему мнению, используя их в комплексе, можно добиться высокой эффективности.

Что касается, социальных стимулов, то они связаны с потребностью работников в самоутверждении, с их стремлением занимать определенное общественное положение, с потребностями в определенном объеме власти. Эти стимулы характеризуются возможностью участвовать в управлении производством, трудом и коллективом, принимать решения; перспективами продвижения по служебной лестнице, возможностью заниматься престижными видами труда[[32]](#footnote-32). Моральные стимулы к труду связаны с потребностями человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как нравственно одобряемой личности. Признание может быть личным или публичными.

Личное признание - особо отличившиеся работники отмечаются в специальных докладах высшему руководству организации, им гарантируется право подписи в документах, в разработке которых они принимали участие, такие работники по случаю праздников и юбилейных дат персонально поздравляются администрацией. Публичное признание – широкое распространение информации о достижениях работников в многотиражных газетах, которые выпускают организации, на специальных стендах («Досках почета»), награждение особо отличившихся людей специальными знаками, грамотами. Часто публичное признание сопровождается премиями, ценными подарками и т.д.

К моральным стимулам также относятся похвала и критика.

Социально-психологические стимулы следуют из той особой роли, которую играет общение в жизни человека. Ведь именно общение является коренной потребностью и условием нормальной жизнедеятельности человека. В связи с этим, комфортный климат в коллективе, обеспечивающий нормальное общение, дает возможность самореализоваться человеку, появляется прекрасным стимулом к ощущению удовлетворенности работника в труде.

По нашему мнению, менеджеры должны постоянно обдумывать возможные способы улучшения работы и мотивации людей, работающих с ними. Немаловажно выделить возможные простые изменения работы, которые могли бы привести к стимулированию внутренней мотивации подчиненных, вызвать сотрудничество и энтузиазм с их стороны. Следует обеспечить разнообразие умений и навыков.

Необходимо обогащение труда – т.е. предоставление человеку такой работы, которая давала бы возможность роста, творчества, ответственности, самоактуализации, включения в его обязанности некоторых функций планирования и контроля за качеством основной, а иногда и смежной продукции. Работникам нужно дать ощущение признания используемых ими навыков.

Возможность постоянно совершенствоваться – важнейший стимул, позволяющий людям многие годы творчески выполнять одну и ту же работу на одном и том же предприятии. Нужно постоянно повышать квалификацию сотрудников и организовывать для работников контакты с людьми, у которых можно чему-либо поучиться.

Обеспечение целостности работы. Работники испытывают большее удовлетворение от работы, которая имеет некоторый видимый результат. Повышение целостности задания может быть достигнуто за счет добавления к нему связанных с ним задач. Это, обычно, какие-то подготовительные или заключительные операции, которые выполняются разными людьми.

Повышение важности работы. Если работник знает, как конкретно будут использованы результаты его труда, он начинает ощущать важность собственной работы, что стимулирует его к скорейшему выполнению работы при хорошем ее качестве.

Увеличение автономии. Передача некоторых управленческих функций низкого уровня подчиненным несет двойной эффект - концентрация усилий менеджера на решении проблем более высокого уровня и, одновременно, оказывает положительное влияние на мотивацию работников (при условии, что они обучены и правильно понимают все особенности работы, в том числе, где получить необходимую информацию и в какой момент принять решение).

К критике следует подходить разборчиво, она должна стимулировать действие человека, направленное на устранение недостатков и упущений. Это возможно только при условии полной объективности.

Значительная часть эффективного менеджмента состоит в умении хвалить сотрудников[[33]](#footnote-33). Отсутствие обоснованной критики приводит к тому, что неудачи как бы фиксируются и работник не получает возможность исправлять свои ошибки, а часто даже не знает нужно ли это делать.

Постановка целей или целевое управление предполагает, что верно поставленная цель путем формирования ориентации на ее достижение служит мотивирующим средством для работника. Основная идея целевого управления заключается в том, что руководитель ставит своему сотруднику задачу, которую они совместно обсуждают. Такой процесс стимулирует рост сотрудника, поскольку он понимает, чего ждет от него руководство[[34]](#footnote-34).

Улучшение условий труда - острейшая проблема сегодняшнего дня. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием определенной производительности труда и его эффективности.

На производстве эргономика увязывается не только с комфортом, но и с безопасностью. Оснащение рабочего места приспособлениями для удобства и безопасности позволяет поднять производительность труда, уменьшая неудовлетворенность работой и сглаживая выдвигаемые сотрудниками претензии. Это одновременно показывает заботу руководства о здоровье и безопасности людей, что тоже является важным моральным стимулом.

Создание благоприятных санитарно-гигиенических условий труда напрямую влияет на трудовую культуру работающих. Соблюдение пяти принципов работы является одним из элементов трудовой морали: ликвидировать ненужные предметы на рабочих местах; правильно располагать и хранить нужные предметы; постоянно поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте; постоянная готовность рабочего места к проведению работы; усвоить дисциплину и соблюдать перечисленные принципы[[35]](#footnote-35).

Некоторые виды работ требуют постоянных контактов, другие же – полной сосредоточенности и тишины. Но любому человеку необходимо хотя бы короткое уединение. Существует несколько способов, как создать более спокойную рабочую обстановку: можно ввести гибкий график работы, позволяющий одним сотрудникам раньше приходить и уходить, а другим – начинать и кончать работу позже; выделить кабинет[[36]](#footnote-36) для сотрудников, работающих над заданием, которое требует особой сосредоточенности; если поджимают сроки допустимо разрешить людям работать дома.

Предоставление академического отпуска раз в несколько лет также является стимулирующим средством[[37]](#footnote-37). Такие отпуска позволяют хорошим работникам повышать квалификацию за счет чтения специальной литературы и др. или просто расслабиться и найти новые идеи для своей работы.

Одна их самых популярных на сегодняшний день стратегий мотивации – создание команды[[38]](#footnote-38). Повышение – хорошее вознаграждение за успешную работу с учетом сопутствующих изменений в зарплате, звании, полномочиях, но повышения в качестве сильного стимула должны быть хорошо обдуманными[[39]](#footnote-39).

Заметим, что между материальными и нематериальными стимулами имеется диалектическая связь[[40]](#footnote-40).

Таким образом, по второй главе следует сделать такие выводы.

Существуют такие методы мотивирования эффективного трудового поведения как: материальное поощрение; организационные методы; морально-психологические. Чтобы более эффективно управлять мотивацией нужно использовать в управлении предприятием все три группы методов.

Стимул – это внешнее побуждение к действию, причина которого - интерес (материальный, моральный, личный или групповой), чаще это материальное вознаграждение. Процесс использования разных стимулов для мотивирования людей называется стимулированием, оно играет важную роль действенных мотиваторов или основных носителей интересов работников и принципиально отличается от мотивирования, т.к. стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование и чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование[[41]](#footnote-41). Стимулирование как метод воздействия на трудовое поведение опосредовано через его мотивацию. При стимулировании побуждение к труду происходит в форме компенсации за трудовые усилия. Материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга.

**3. Анализ системы мотивации на ООО «Строитель»**

**3.1. Общая характеристика предприятия ООО «Строитель»**

ООО «Строитель» находится по адресу: г. Санкт-Петербург, ул. Ивановская, 21. Общество основано в 2001 году.

Целями деятельности Общества являются расширение рынка товаров и услуг, а так же извлечение прибыли.

Общество осуществляет такие виды деятельности: строительство; юридическое и финансовое (консалтинговое) обслуживание; реконструкция сложных объектов; производство и реализация товаров народного потребления и продукции производственно-технического назначения.

В 2002 году по сравнению с 2001 произошел рост выручки от реализации на 2502 тыс.руб. или на 36,5 %.

Заметим, что прибыль в 2002 увеличилась всего на 14 тыс.руб., что сказалось на уменьшении показателя рентабельности продукции, который снизился на 2,3 % и составил в 2002 г. 6,9 %.

В 2002 г. произошло уменьшение рентабельности продаж произошло за счет строительной деятельности ООО «Строитель», несмотря на увеличение объема реализации по сравнению с 2001 годом в 1,34 раза, произошло падение показателей прибыли и рентабельности составивших соответственно в 2001 году 331 тыс. руб. и 5,6 %, в 2002 году 182 тыс. руб. и 2,3 %, в свою очередь консалтинговое направление деятельности предприятия развивается очень динамично, увеличение выручки от реализации в 2002 году по сравнению с 2001 на 51,6 %, рентабельность продаж в 2002 году – 31,3 %.

**3.2. Анализ уровня мотивации в ООО «Строитель»**

Руководство ООО «Строитель» для стимулирования труда работников использует экономические, социальные и административные методы мотивации.

Весьма существенным экономический метод мотивации на предприятии - зарплата, начисляемая по повременно-премиальной и сдельной системам оплаты труда. Использование прямой индивидуальной сдельной системы оплаты труда предполагает, что размер заработка рабочего определяется количеством выработанной им за определенный отрезок времени продукции. Вся выработка рабочего оплачивается по одной постоянной сдельной расценке. Ввиду этого заработок рабочего увеличивается прямо пропорционально его выработке. Для руководителей, специалистов и служащих используется система должностных окладов. Должностной оклад – абсолютный размер заработной платы, установленный в соответствии с занимаемой должностью. Помимо оклада выплачивается премия, связанная с результативностью предприятия( размер премии не превышает 40% должностного оклада). Работникам выплачивается единовременное вознаграждение за выслугу лет, оно выплачивается рабочим, руководителям и служащим, проработавшим на этом предприятии полный календарный год. Кроме того работникам выплачиваются доплаты и надбавки: оплата за все время сверхурочной работы и в выходные дни производится в двойном размере; доплата за бригадирство в размере 20% от тарифной ставки; доплата за классность. Также, работникам предприятия выплачивается материальная помощь на похороны, и в связи с тяжелыми материальными условиями.

На предприятии проводятся такие мероприятия по социальной мотивации: повышение квалификации сотрудников предприятия (обучение оплачивает предприятие); оказание помощи работницам, строгое соблюдение гарантий, установленных в законодательстве о труде для работающих женщин-матерей.

С целью соблюдения трудовой производственной дисциплины применяется административная мотивация в виде наложения взысканий, предупреждений, выговоров, строгих выговоров, штрафов, увольнения с работы.

Методом опроса были получены данные об эффективности использования системы мотивации в целом и отдельных элементов в частности.

Основными методами стимулирования персонала являются экономические, среди которых: система оплаты труда; система условий работы. вовлечение работника в управление производством; МВО (управление по целям); использование эффективных систем коммуникаций, по мнению работников используется недостаточно эффективно или вообще не используется.

Распределение оценок персоналом методов стимулирования труда, используемых менеджментом, отражено в приложении 1.

Менеджмент компании имеет систему мотивации персонала основными компонентами, которой являются: создание условий труда; создание системы оплаты труда; формирование благоприятных отношений в коллективе; предоставление самостоятельности в работе и спрос за результат.

На предприятии стиль управления - авторитарный, тем не менее, основанный на подходах компетентности, справедливости и уважения человеческого достоинства.

В приложении 1 показана оценка персоналом методов стимулирования, которые использует руководство ООО “Строитель”, результаты свидетельствуют о неудовлетворенности персонала, в частности, вопросами организации системы оплаты труда.

Оплата труда - составной элемент системы мотивации персонала и всей системы управления предприятием в целом. Значит, целесообразно рассматривать данный компонент с точки зрения системного подхода. Сопоставление целей деятельности руководства компании и целей стимулирования и оплаты труда позволяет сделать вывод об их взаимосвязи и взаимозависимости.

В состав корпоративных целей входит положение о стимулировании новаторской деятельности, предприимчивости и инициативы персонала, повышение ими интенсивности труда в целях повышения эффективности деятельности предприятия и на этой основе создания условий жизни и работы сотрудников корпорации.

Положение «Об оплате труда работников предприятия ООО «Строитель» гласит: “Система оплаты труда предназначена для введения материальных рычагов стимулирования новаторской деятельности, развития предприимчивости, поощрения инициативы и интенсивности труда и расширение поля должностных обязанностей персонала”.

Таким образом, цель системы оплаты труда, провозглашенная менеджментом предприятия – стимулирование деятельности персонала, коррелирует с корпоративными целями.

По нашему мнению, перед системой оплаты стоят следующие задачи:

1) Повышение интенсивности труда работника;

2) Заинтересованность работника в увеличении интенсивности труда, для достижения высокого конечного показателя деятельности предприятия;

3) Дифференцированный подход в оценке труда работника;

4) Контроль и оценка деятельности сотрудника;

5) Предупреждение отклонений в работе персонала, связанных с отношением к выполнению служебных обязанностей и регламента предприятия;

6) Вовлечение коллектива в оценку деятельности работника.

При рассмотрении системы оплаты труда существующей на предприятии нами выявлено, что большая часть работников не имеет постоянной компоненты оплаты за труд (применение сдельной системы оплаты труда). Это противоречит рациональному подходу и социально-психологическому восприятию работником данной системы.

Таким образом, на основе изучения системы оплаты труда работников ООО «Строитель», можно сделать вывод о том, что Положение «Об оплате труда работников предприятия ООО «Строитель» так и осталось формальным документом не внедренным в жизнь, так как задачи стоящие перед системой оплаты труда не реализуются.

Было проведено исследование значения зарплаты для работника предприятия (посредством опроса работников предприятия). Данные приведены в приложении 2. Показатели позволяют установить ряд выводов о значимости зарплаты для работника: - зарплата крайне важный показатель их деятельности; - в сегодняшних условиях уровень зарплаты персонал связывает с самооценкой и статусом в обществе; - имеет место тесная корреляция между зарплатой, уважением, отношением в коллективе; - работники уделяют внимание системе оплаты труда и справедливости оценки труда; -работники не удовлетворены ни системой оплаты, ни реальной зарплатой; - сопоставление своей зарплаты с другими работниками своего отдела (участка) – значимый показатель, для работника; - зарплата, отношение к ней сопоставимы с положением в регионе;- сопоставление зарплаты рабочих и менеджмента не значимый показатель в отличии от сопоставления зарплаты специалистов.

Таким образом, данные условия показывают значимость оплаты труда, как фактора мотивации для работников ООО “Строитель”, однако в целом работники не удовлетворены системой оплаты труда.

Недостаточно развито на предприятии моральное стимулирование, отсутствует присваивание за достигнутые результаты званий, поощрение наградами и благодарностями в письменной форме, не проводятся конкурсы профессионального мастерства, работники не привлекаются к управлению организацией, не применяется выдача новогодних подарков для детей сотрудников, требуется улучшение условий труда, в частности имеются проблемы с освещением помещений и в целом по ремонту помещений, отсутствует озеленение рабочих мест, помещения плохо вентилируются, во многих из-них отсутствуют кондиционеры.

**3.3. Совершенствование мотивации на предприятии ООО “Строитель”**

Проведя анализ на предприятии, выяснено, что самым важным фактором в системе мотивации персонала является система оплаты труда, также было выявлено, что существующая система оплаты труда не соответствует задачам которые заявлены руководством предприятия. Значит, достижение целей, стоящих перед системой оплаты и, в целом, компании в данной ситуации и при данном подходе проблематично, и результаты свидетельствуют о неэффективности системы.

Менеджмент использует в системе оплаты труда концепцию оплаты труда по результату (сдельную оплату труда). Тем не менее, для более эффективного функционирования предприятия, под результатом необходимо понимать конечный результат деятельности предприятия – прибыль, позволяющий учитывать оплату труда с учетом вклада каждого работника на основе разработанной системы.

Связь оплаты с эффективностью деятельности всей системы имеет смысл, но, нужно четко интерпретировать понятия результат и соотношение вклада каждого работника в конечный результат деятельности предприятия.

Уместно использовать функциональное дифференцирование, когда существует несколько подсистем оплаты труда для каждого функционального направления: снабжение, производство, управление, консалтинговая деятельность. Принцип оплаты «Постоянная составляющая + Переменная составляющая» составляет общий подход, в том числе постоянная часть формируется по единому корпоративному подходу. В то время, как переменная компонента зарплаты формируется на основе показателей, обеспечивающих взаимосвязь результата деятельности работника данного функционала и предприятия в целом. В частности, для производственных подразделений такими критериями будут: качество продукции, срок изготовления конкурентоспособной и востребуемой рынком продукции; для консалтинговых отделов – качество и объем оказанных услуг. За основу целесообразно принять подход системы ежемесячных бонусов, когда поощрительное начисление увязано непосредственно с результатом деятельности, позволяющим сократить расходы (издержки); иметь экономию сил и средств; получать прибыль. Любая модель оплаты труда должна учитывать ситуацию на рынке труда и финансово-экономическое положение предприятия.

Исходя из вышеуказанной концепции, мы предлагаем следующий подход в совершенствовании системы оплаты труда, как основополагающей составляющей системы мотивации ООО “Строитель”.

Система оплаты труда предполагает две составляющие: постоянную и переменную. Постоянная составляющая выплачивается независимо от успехов деятельности предприятия на основе выполнения работником своих функциональных обязанностей. С целью дифференциации при оплате труда имеет смысл использовать следующий подход в определении постоянной составляющей: определить квалификационные уровни работников в рамках их должности с дифференцированной ставкой от 1 (тарифной ставки) до 2 с интервалом 0,25, таким образом, будут иметь место пять должностных уровней: 1; 1,25; 1,5; 1,75; 2. Предлагается проводить ежегодную аттестацию по следующим показателям: квалификация; профессиональный опыт; стаж работы; ответственность; овладение смежной профессией; психологическая нагрузка; физическая нагрузка; условия труда. По каждому показателю выставляется оценка от 0 до 2 и определяется средний показатель, который и позволяет определить квалификационный уровень сотрудника на следующий год. Данный подход позволяет взаимно связать профессиональное мастерство работника, его отношение к работе, сложность работы и условия труда, что будет способствовать не только вертикальной карьере работника, но и его стремлению работать более эффективно в данной должности, так как более добросовестное отношение и рост квалификации плюс «преданность фирме» обеспечат ему увеличение постоянной составляющей дохода.

Переменная составляющая может формироваться следующим образом:

1) Устанавливается БД (базовая доля) на основе квалификационного уровня работника, однако, она не увязывается с тарифной ставкой и является пунктом соотношения перевыполнения или невыполнения своих должностных квалификационных обязанностей;

2) Система премиальных долей или бонусов должна быть увязана с достижением экономического эффекта в деятельности работника. По нашему мнению, следует предложить за основу принять систему месячных бонусов (критериев) и установить следующие критерии начисления долей или бонусов;

а) рационализаторское предложение, повлиявшее на сокращение издержек или увеличение прибыли;

б) предотвращение аварийных ситуаций, способных привести к увеличению издержек;

в) экономия сил и средств (вовлечения должностей, экономия материалов и энергии при сохранении качества и количества), психологического климата в коллективе. Система штрафных долей или бонусов должна быть увязана как с экономическими, прямыми потерями, так и с косвенными: - не выход на работу; - нарушение технологии; - брак; - поломка механизмов, инструмента; - нарушение дисциплины; - нарушение принципов организационной культуры.

3) Диапазон премиальных и штрафных долей должен быть в интервале (0÷2), что позволит стимулировать и работников с высокой базовой долей.

4) При определении доли прибыли на формирование переменной составляющей зарплаты целесообразно, чтобы она составляла в зарплате не менее 30%. В данном подходе мы разделяем результаты исследования Ф. Тейлора о норме премиального вознаграждения к постоянной зарплате.

Мы не ставим целью получить экономическую выгоду по зарплате. Цель преуспевающего менеджмента – платить высокую зарплату.

Цель предложения – показать, что рациональный подход к формированию системы оплаты труда, основанный на предложенной концепции и необходимости обязательной выплаты зарплаты работникам, приемлем и экономически обоснован, т.е. способен быть реализован с наименьшими затратами для менеджмента с целью создания базы для совершенствования и развития предложенного подхода.

Таким образом, система оплаты труда будет иметь следующий вид:

ЗП = П (КДУ) + П/, где, П – постоянная составляющая; КДУ – оклад по ставке; П/ - переменная составляющая; ЗП – зарплата; соотношение П/П/ - ≤ 70% / ≥ 30%.

Расчетные показатели сопоставимы по сумме с затратами при максимальных показателях ФОТ, что не входит в противоречие с подходами менеджмента корпорации о плановых максимальных возможностях компании оплачивать труд своих работников. В тоже время используется кардинально отличный подход к формированию оплаты труда.

В условиях повышения рентабельности предприятия имеет смысл использовать более дифференцированную систему оплаты, которая, по нашему мнению, должна состоять из трех частей:

1) Постоянной - должностной оклад с учетом КДУ (квалификационного должностного уровня);

2) Переменной (А) – на основе оценки качества работы сотрудника, так называемый «доход по заслугам»;

3) Переменной (Б) – связанна с эффективностью деятельности предприятия в целом, зависящей от прибыли предприятия и оценки вклада участка (отдела) в данный результат.

Постоянная компонента должна дифференцировать профессионала и начинающего при их равной степени ответственного отношения к делу.

Переменная составляющая (А) обеспечивает оценку работника в его отношении к делу, стремлении увеличить интенсивность, качество, инициативу и т.п. Она определяется на основании оценки непосредственным начальником по итогам года по шкале (0÷5) и начисляется в виде процента от оклада (КДУ), при этом увязывается с КДУ.

В данном подходе, при прочих равных условиях, повышение зарплаты происходит больше для сотрудников с лучшей оценкой и меньшим КДУ с целью стимулирования более качественного выполнения работы и стремлении получить более высокий КДУ.

Переменная составляющая (Б) определяется с целью – увязать эффективную работу работника участка (отдела) и предприятия.

Менеджмент определяет процент от прибыли на формирование переменной (Б); определяет процент от выделенной суммы – участку, отделу на основе его вклада в достижение эффекта предприятия; руководитель отдела (участка) на основе корпоративных критериев и на основе мнений (непосредственный начальник, сотрудники участка (отдела), контрагенты (службы, потребители и т.п.)) определяет долю работника.

Таким образом, переменная «Б» – это процент от прибыли предприятия. Следовательно, материальный доход работника включает:

1) Должностной оклад на основе уровня исполнения или функционала;

2) Оценку личного результата, влияющего на общий итог деятельности предприятия при выполнении задач, связанных непосредственно с зоной его полномочий;

3) Оценку его вклада в конечный результат хозяйственной деятельности предприятия на основе оценки вклада структурного подразделения и работника в составе данного подразделения (% дохода предприятия).

Данная система обеспечивает:

1) Выполнение работником функциональных обязанностей, что обеспечивает бесперебойную работу всего предприятия в плановых заданиях;

2) Проявление инициативы, ответственности работника с целью улучшения показателей в рамках его функционала;

3) Заинтересованность работника в проявлении инициативы, обеспечивающей эффективную деятельность подразделения и предприятия в целом для получения дивидендов.

Таким образом, в целях создания эффективной системы оплаты труда, необходимо осуществить действия в следующих направлениях: Дифференциация оплаты труда: управленцы, то есть менеджмент; специалисты консалтинговых подразделений; основное производство. Гарантированная ставка (постоянная составляющая) обязательное условие. Решения об использовании системы оплаты труда должны приниматься на основе: возможностей изменений; перспектив развития изменений; определение приоритетов в оплате. Система оплаты труда должна рассматриваться, прежде всего, как мотивация персонала, следовательно, как подсистема общей системы стимулирования персонала. Любая система оплаты, ориентированная на повышение инициативы, ответственности, может быть эффективна только при наличии разработанной и эффективной системы мотивации персонала. В свою очередь, это возможно при наличии организационной культуры предприятия, как основы мотивационной системы.

Анализ оценки персоналом методов стимулирования показывает, что работники не удовлетворены тем, как менеджмент решает вопросы вовлечения в дела и решает проблемы предприятия, возможности самореализации. Следовательно, имеет место диспропорция между целями системы оплаты труда и реальными действиями менеджмента, что дает возможность предположить о проблематичности достижения целей данной системы оплаты и обоснованности наших предложений.

Для достижения целей системы оплаты труда целесообразно использовать комплексный подход: Мотивация = ∑ оплаты труда + методы стимулирования (экономические, целевые, коммуникационные, обогащение труда).

Практика мотивации сотрудников с помощью подарков получила широкое распространение, но при условии, что подарки соответствуют своему назначению. Поводов для вручения подарков может быть множество. Хорошим стимулом будет подарок, приуроченный к окончанию работы или преследующий какую-то определенную цель. Особую радость может вызвать подарок просто так. Подарок уместен в случаях: день рождения сотрудника, годовщина его работы в компании или уход в отпуск; достижение командой какой-либо цели или выполнения очередного этапа работы над проектом; каждый раз, когда клиент выражает удовлетворение работой одного из ваших сотрудников; когда сотрудник делает сверх положенного, чтобы помочь коллеге.

Ниже приводятся советы и предостережения связанные с подарками: следует избегать дарить подарки только одному сотруднику, причем не связанные с результатом работы; подарки не должны надоедать; подарок не должен предусматривать никаких ответных обязательств. он служит лишь знаком внимания; подарки с сексуальным подтекстом или демонстрирующие плохой вкус могут создать для вас проблемы; не переусердствуйте; проявите творчество.

На работе следует делать такие подарки: любое угощение, в том числе пирожные, конфеты, фрукты, шоколад; компьютерные аксессуары: коврики для мыши, заставки для экранов и упоры для запястья; настольные игрушки, блокноты; необычные визитные карточки или подставки для ручек; билеты культурные мероприятия; компакт-диски, книги, видеокассеты.

Моральное стимулирование должно осуществляться по двум направлениям: поощрение (знаки, символы отличия, награды, благодарности в устной и письменной форме) и порицание. Эффективность порицания зависит от индивидуально психологических особенностей работника.

Для использования такого фактора мотивации, как моральное стимулирование. Нужно хорошо знать коллектив. Для этого необходим индивидуальный подход к каждому человеку, а также широкий спектр всевозможных мер стимулирования. В качестве мероприятий такого рода можно предложить проведение конкурсов профмастерства в масштабе фирмы, города, области; присваивать за достигнутые результаты звания лучшего бухгалтера, менеджера по продажам и т.д. Возможным вариантом морального стимулирования можно считать привлечение работников к привлечению управления организацией, планирования, создания стратегии и тактики.

Условия труда. Положительный психологический настрой на трудовую деятельность создают условия труда. Когда условия труда достаточно хорошие, работники не акцентируют на этом свое внимание, если они плохие – это резко снижает мотивацию, т.е. внимание работников переключается на этот фактор. Чтобы сделать рабочее место интересным следует: развесить на видных местах картины; рабочие место с хорошим естественным и искусственным освещением; разрешать сотрудникам класть рядом с собой личные вещи; держать в рабочих помещениях живые растения; использовать для отделки стен не только белый или стандартный для деловых помещений зеленый цвет. Многочисленные исследования показали, что цвета влияют на настроение человека; правильное сочетание цвета позволяет создать атмосферу, благоприятную для концентрации внимания, усвоения информации и запоминания. Чтобы использовать цвет в офисе, можно найти различные декоративные элементы или же просто выкрасить стены.

Освещение. Восприятие цветов зависит от освещения. Люминесцентные лампы усиливают холодные тона, в частности, синий, приглушает теплые, скажем красный. Дневной свет и лампы накаливания создают противоположный эффект – приглушают холодные тона и подчеркивают теплые. В тесных рабочих помещениях следует использовать цвета слабой интенсивности (т.е. насыщенности цвета).

Эргономические приспособления заметно снижают усталость во время работы: подставка для ног, уменьшающая нагрузку на поясницу; подголовники для тех, кому приходится часами вести деловые переговоры по телефону; подушки на стулья, поддерживающие поясницу. Однообразный характер большинства выполняемых за компьютером операций – нажимание клавиш и щелканье мышью - может вызвать сильный дискомфорт. Серьезную проблему представляет и утомляющее глаза излучение монитора. Имеется множество приспособлений для облегчения работы за компьютером, в частности к таковым относятся: упор для запястья; эргономичная клавиатура; эргономичная форма мыши; сенсорная панель; выдвижная подставка для клавиатуры.

Таким образом, по третьей главе следует сделать такие выводы. Для стимулирования труда работников руководство ООО «Строитель» использует экономические, социальные и административные методы мотивации.

На предприятии имеются проблемы в мотивации своих работников. Основные методы стимулирования экономические, по мнению работников используется недостаточно эффективно. Цель системы оплаты труда,– стимулирование деятельности персонала, коррелирует с корпоративными целями. Работники не удовлетворены системой оплаты труда. Недостаточно развито на предприятии моральное стимулирование, отсутствует присваивание за достигнутые результаты званий, поощрение наградами и благодарностями в письменной форме, не проводятся конкурсы профессионального мастерства, работники не привлекаются к управлению организацией, требуется улучшение условий труда. Исходя из вышеуказанной концепции, мы предлагаем меры по совершенствованию системы мотивации ООО “Строитель”.

**Заключение**

В заключении работы, в соответствии с целью исследования которой являлось изучение мотивации персонала как функции управления на предприятии, следует сделать такие выводы.

Мотивация - одна из центральных категорий науки управления и она занимает одно из центральных мест в системе управления любым социально-экономическим объектом. Независимо от того какой природы объект управления в управлении этим объектом всегда участвует мотивация и она является одной из функций управления наряду с другими функциями, такими как планирование, организация, контроль, принятие решений и проч. По нашему мнению, успешность управления любым социально-экономическим объектом зависит от того, насколько эффективна мотивация людей, работающих на этом объекте.

Мотивация – это деятельность, которая активизирует коллектив предприятия и каждого работающего и побуждает их эффективно трудиться для выполнения целей. Мы считаем, что существенный недостаток российских предприятий – недооценка потенциала и интеллектуальных ресурсов людей, работающих в организациях, а ведь человеческий потенциал для предприятия – это основное конкурентное преимущество. В основе процесса мотивации лежит индивидуальная человеческая потребность, удовлетворение которой достигается путем определенного поведения или комплекса действий.

Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т. е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей. Одной из основных задач управления является определение мотивов деятельности каждого сотрудника и согласование этих мотивов с целями предприятия. Процесс мотивации основан на функциях и свойствах (элементах) сознания и психики и включает восприятие и оценивание ситуации, целеполагание, выработку решений, ожидание результатов действий и их сознательную корректировку. Мотивами к труду являются: мотив социальности (потребность быть в коллективе), мотив самоутверждения, мотив самостоятельности, мотив надежности (стабильности), мотив приобретения нового (знаний, вещей и.т.д), мотив справедливости.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование подразделяется на: внешнее и внутреннее.

Потребности человека достаточно исследованы и представлены несколькими теориями мотивации, имеются различные теории мотивации, которые основываются на удовлетворении потребностей и побуждении людей к действиям (содержательные и процессуальные теории мотивации).

К методам мотивирования эффективного трудового поведения относятся: материальное поощрение; организационные методы; морально-психологические. Обычно в практике управления, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Чтобы более эффективно управлять мотивацией нужно использовать в управлении предприятием все три группы методов.

Внешнее побуждение к действию, причиной которого является интерес (материальный, моральный, личный или групповой), чаще всего материальное вознаграждение определенной формы это стимул. Стимулирование - процесс использования различных стимулов для мотивирования людей, оно выполняет на предприятии важную роль действенных мотиваторов или основных носителей интересов работников, оно принципиально отличается от мотивирования тем, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. Чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже применяется стимулирование в качестве средств управления людьми. [[42]](#footnote-42) Стимулирование как метод воздействия на трудовое поведение опосредовано через его мотивацию. При стимулировании побуждение к труду происходит в форме компенсации за трудовые усилия.

В ООО «Строитель» для стимулирования труда работников руководство использует экономические, социальные и административные методы мотивации. Значимым экономическим методом мотивации на предприятии является зарплата, начисляемая по повременно-премиальной и сдельной системам оплаты труда, вся выработка рабочего оплачивается по одной постоянной сдельной расценке, для руководителей, специалистов и служащих используется система должностных окладов, выплачивается премия. Установлено единовременное вознаграждение за выслугу лет, работникам выплачиваются доплаты и надбавки: оплата за все время сверхурочной работы и в выходные дни в двойном размере; доплата за бригадирство 20% от тарифной ставки; доплата за классность. Работникам выплачивается материальная помощь в связи с похоронами, тяжелыми материальными условиями. Мероприятия социальной мотивации на предприятии: повышение квалификации сотрудников предприятия (обучение за счет предприятия); оказание помощи женщинам-работницам, строгое соблюдение гарантий, установленных в законодательстве о труде для работающих женщин-матерей. Для соблюдения трудовой производственной дисциплины используется административная мотивация.

Основные методы стимулирования персонала - экономические, среди которых: система оплаты труда; система условий работы. вовлечение работника в управление производством; МВО (управление по целям); использование эффективных систем коммуникаций, по мнению работников используется недостаточно эффективно или вообще не используется. Менеджмент компании имеет систему мотивации персонала основными компонентами, которой являются: создание условий труда; создание системы оплаты труда; формирование благоприятных отношений в коллективе; предоставление самостоятельности в работе и спрос за результат.

По нашему мнению на основании проведенного анализа на предприятии имеются проблемы в мотивации своих работников. Цель системы оплаты труда, провозглашенная менеджментом предприятия – стимулирование деятельности персонала, коррелирует с корпоративными целями. Положение «Об оплате труда работников предприятия ООО «Строитель» так и осталось формальным документом. Опросы работников показывают значимость оплаты труда, как фактора мотивации, однако в целом работники не удовлетворены системой оплаты труда.

Мы предлагаем меры по совершенствованию системы оплаты труда, как основополагающей составляющей системы мотивации ООО “Строитель”. Полагаем, что с целью дифференциации при оплате труда нужно определить квалификационные уровни работников в рамках их должности с дифференцированной ставкой, предлагается проводить ежегодную аттестацию по следующим показателям: квалификация; профессиональный опыт; стаж работы; ответственность; овладение смежной профессией; психологическая нагрузка; физическая нагрузка; условия труда. Система штрафных долей или бонусов должна быть увязана как с экономическими, прямыми потерями, так и с косвенными. Система оплаты труда должна рассматриваться, прежде всего, как мотивация персонала, следовательно, как подсистема общей системы стимулирования персонала. Считаем, что на предприятии нужно усилить моральное стимулирование. Требуется индивидуальный подход к каждому человеку, и разнообразие мер стимулирования. Следует проводить конкурсы профмастерства в масштабе компании, города, области; присваивать за достигнутые результаты звания лучшего бухгалтера, менеджера по продажам и т.д. Возможным вариантом морального стимулирования можно считать привлечение работников к управлению организацией, планирования, создания стратегии и тактики. Улучшение условий труда создадут положительный психологический настрой на трудовую деятельность.

Таким образом, нами предложены меры по совершенствованию системы мотивации на предприятии ООО “Строитель”, как в условиях настоящего положения предприятия, так и в условиях эффективного развития предприятия, исходя из стратегического подхода управления.

**Список использованной литературы**

**Нормативные акты, локальные нормативные акты**

# Трудовой кодекс Российской Федерации: по состоянию на 15.05.07. М.: Проспект, 2007. -210с.

# Устав ООО “Строитель”;

# Положение Об оплате труда работников в ООО “Строитель”.

**Учебники, монографии**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2003. – 296 с.
2. Галенко В.П.,Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и эффективность предприятий. - М.: Финансы и статистика, 1998. – 213 с.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 480с.
4. Егоршин А.П. Управление персоналом. –Н.Новг.: Дело, 2003. - 720 с.
5. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. -СПб.:Питер, 2002. – 514с.
6. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. –М.: Инфра-М, 2000. -512 с.
7. Кузнецова М.И. Мотивация деятельности. –Спб.: Фирма, 2005. - 301с.
8. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. –М.: Инфра-М, 2001. -312 с.
9. Маслоу А. Мотивация и личность. - СПБ.:Евразия, 1999. – 115с.
10. Смирнова Е.Ю. Менеджмент персонала. –М.: Элит, 2004. - 437с.
11. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2002. – 405 с.
12. Трофимов Н.С. Современное управление персоналом организации. –СПб.: Канди, 2005. - 298с.
13. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКСМО, 1999. – 318 с.

**Периодические издания**

1. Бирюк А. Как мотивировать персонал к результативной постоянной работе// Бизнес без проблем. -Персонал.-2002.-№ 5.
2. Блинов А.А. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг.- 2001.- № 1. - С. 88-101.
3. Борисова Е. Индивидуальный подход к мотивации сотрудников (По материалам конференции “Управление предприятием: система мотивации персонала”)//Персонал-МИКС.-2002.-№ 2.
4. Губанов С. А. Система организации и поощрения труда (опыт методической разработки). // Экономист, №3, 1997.
5. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда. // Общество и экономика. №6- 2000г.
6. Комарова Н. Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы. // Человек и труд, №10, 1997.
7. Леонтьев Д.А. Жизненный мир человека и проблема потребностей //Психологический журнал.-1992.-№ 2.

**Приложения**

**Приложение 1**

Оценка персоналом методов стимулирования, используемых руководством ООО “Строитель”[[43]](#footnote-43)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Метод | Оценка, средний балл | | | |
| Рабочие | | Специалисты | |
| Создание условий труда | 4 | | 4,4 | |
| Вознаграждения:  Зарплата  Нематериальные выгоды  Соц. проблемы (решение) | удовлетвор.  стимул | исполь-  зование стимула | удовлетвор.  стимул | исполь-  зование стимула |
| 0,5  1,5  2 | 4,2  3,0  2,4 | 1,5  1,5  2,5 | 4,3  3,6  2,5 |
| Безопасность:  риск стать лишним  уважение  стиль управления | 4,5  4,0  3,6 | | 4,7  4,1  4,0 | |
| Вовлечение в дела:  знания целей, задач  - коммуникации  участие в решении проблем предприятия  отношение в коллективе | 2,1  3,0  1,4  4,3 | | 3,1  3,2  2,6  4,1 | |
| Способность самореализации:  карьера  обучение  рост мастерства | 2,1  2,1  3,2 | | 3,5  2,0  3,8 | |
| Интерес к работе:  управление по целям  самостоятельность  ответственность | 3,9  4,2  4,4 | | 4,1  4,1  4,1 | |

**Приложение 2**

Значение зарплаты для работника ООО “Строитель”[[44]](#footnote-44)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели качества | Средний балл | | | |
| рабочие | | Специалисты | |
| Важность | удовл. | важность | удовл. |
| Потребность | 5 | 1,7 | 5 | 1,2 |
| Статус, самооценка | 4,5 | 2,8 | 5 | 3,1 |
| Степень значимости в сравнении  Зарплата  интересная работа  уважение  отношение в коллективе | 5  3,2  4,6  4,5 | 1,7  2,8  4,1  4,3 | 5  4,1  4,5  4,2 | 1,2  3,6  4,4  4,1 |
| Справедливость при оценке труда и определении величины зарплаты | 4,6 | 2,6 | 4,9 | 2,1 |
| Удовлетворенность системой оплаты | 3,5 | 1,2 | 3,2 | 1,4 |
| Удовлетворенность получаемой зарплатой | - | 0,2 | - | 0,5 |
| Сопоставление зарплаты с работниками своего отдела (участка) | 4,6 | 3,2 | 4,2 | 2,8 |
| Сопоставление зарплаты с зарплатой в регионе | 3,6 | 3,4 | 3,8 | 3,8 |
| Сопоставление зарплаты с зарплатой менеджмента | 3,2 | 4 | 4,1 | 3,8 |

1. Теория управления: Учебник /Под общ. ред. Гапоненко А.Л., Панкрухина А.П. - М.: Изд-во РАГС, 2003. С.256. [↑](#footnote-ref-1)
2. Заметим, что четкое и общепризнанное определение понятия мотивации отсутствует. Различные авторы, дают определение мотивации, исходя из своей точки зрения. [↑](#footnote-ref-2)
3. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы.-СПб.:Питер, 2002. С. 87. [↑](#footnote-ref-3)
4. Блинов А.А. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг.- 2001.- № 1. С. 88-101. [↑](#footnote-ref-4)
5. Следует иметь в виду, что в жизни нет четких различий между “внешней” и “внутренней” мотивацией. Некоторые мотивы в одних случаях порождены “внутренней” мотивацией, а в других - “внешней”. Иногда мотив одновременно порожден разными системами мотивации. Общеизвестно, что мотивация оказывает большое значение на выполнение человеком работы, вместе с тем между мотивацией и конечным результатом трудовой деятельности не имеется прямой зависимости. Иногда человек, ориентированный на качественное выполнение порученной ему работы, имеет худшие результаты, чем не мотивированный работник. Отсутствие непосредственной связи между мотивацией и конечным результатом труда обусловлено тем, что на последнее оказывает влияние множество других факторов, в частности квалификация и способности человека, правильное понимание выполняемой задачи и многое другое. [↑](#footnote-ref-5)
6. Исследования показали, что сотрудники не работают обычно в полную силу и экономят часть своей энергии, а выкладываются лишь тогда, когда уверены, что их дополнительные усилия будут должным образом оценены и вознаграждены [↑](#footnote-ref-6)
7. Комарова Н. Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы. // Человек и труд, №10, 1997. С.15 [↑](#footnote-ref-7)
8. Можно догадываться, какие мотивы преобладают, но в конкретном виде их “вычленить” трудно. Очень непросто выявить, какие мотивы являются ведущими в мотивационном процессе конкретного человека в конкретных условиях. [↑](#footnote-ref-8)
9. Составляющие этого взаимодействия способны изменяться во времени, меняя направленность и характер действия мотивов. Отсюда даже при глубоком изучении мотивационной структуры человека, системы его действия, возможны совершенно непредвиденные изменения в поведении человека и неожиданная его реакция на мотивирующие воздействия. [↑](#footnote-ref-9)
10. Согласно теории менеджмента, чтобы развить трудовую активность посредством мотивации, необходимо устранить неэквивалентность отношений «работник – общество», добиться наиболее полного удовлетворения потребностей человека за счет высокопроизводительного труда. Положительные меры действуют эффективнее, чем отрицательные меры (отрицательное подкрепление). Но нередко в работе возникают ситуации, когда просто невозможно избежать применения негативных мер. Здесь следует учитывать, что такие воздействия, применяемые наедине с подчиненным, дают намного больший результат, нежили применяемые в присутствии других работников. [↑](#footnote-ref-10)
11. Кузнецова М.И. Мотивация деятельности. –Спб.: Фирма, 2005. С. 102 [↑](#footnote-ref-11)
12. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2003. С. 206. [↑](#footnote-ref-12)
13. Валентность – это удовлетворенность или неудовлетворенность вознаграждением, оценка ценности вознаграждения. Если отношение к вознаграждению негативное, то валентность отрицательна; если вознаграждение имеет ценность – положительна; если же безразличное – нулевая. [↑](#footnote-ref-13)
14. Егоршин А.П. Управление персоналом. –Н.Новг.: Дело, 2003. С. 72 [↑](#footnote-ref-14)
15. На основании вышеуказанной формулы видно, что степень мотивированности человека, необходимая для решения организационных задач, будет создаваться путем обеспечения достаточно высокого уровня ожиданий и неотрицательной валентности, то есть подчиненные должны осознать, что от их усилий зависит определенные результаты труда, за которым последует вознаграждение. [↑](#footnote-ref-15)
16. Если цели реальны, то чем они выше, тем больших результатов добивается человек в процессе их достижения; в противном случае цели перестают быть средствами мотивирования. К высоким результатам ведет ясность и определенность целей, четкость и конкретность в их постановке. В то же время их расплывчатость, аморфность вызывает распыление усилий, а поэтому и соответствующий результат. Чем больше он привержен им, тем упорнее он будет следовать им, несмотря на сложность, специфичность и иные препятствия. [↑](#footnote-ref-16)
17. В рамках партисипативного управления работники получают право самостоятельно принимать решение, касающиеся средств и методов выполнения поставленных перед ними задач, привлекаются к консультированию по специальным вопросам; получают возможность самостоятельно контролировать свою работу. [↑](#footnote-ref-17)
18. Сборник научных трудов СевКавГТУ. Серия «Экономика». 2007. №5 С. 48 [↑](#footnote-ref-18)
19. Думается, что потребность в деньгах у работника растет до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства. В этом случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, достижении успехов и другие. [↑](#footnote-ref-19)
20. Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем. С развитием личности расширяются возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен. [↑](#footnote-ref-20)
21. Так как использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовной мотивации. [↑](#footnote-ref-21)
22. Трофимов Н.С. Современное управление персоналом организации. –СПб.: Канди, 2005. С.98 [↑](#footnote-ref-22)
23. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или, что он желал бы получить в результате определенных действий. На многие стимулы человек реагирует не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю. [↑](#footnote-ref-23)
24. Это связано с тем, что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в ее делах, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь либо же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия. [↑](#footnote-ref-24)
25. Деление стимулов на «материальные» и «моральные» условно, поскольку они взаимосвязаны. Например, премия выступает и как акт признания по отношению к работнику, как оценка его заслуг, а не только материальное вознаграждение результатов труда. Иногда у работников ориентации на общение, принадлежность к определенному сообществу, престиж проявляются сильнее, чем ориентация на денежное вознаграждение. [↑](#footnote-ref-25)
26. В свободных рыночных отношениях работники, недовольные сложившейся системой оплаты труда, могут просто вступить в открытый конфликт с руководством фирмы, прекратить работу или организовать забастовку, что в последнее время подтверждается реальной практикой отечественных предприятий. [↑](#footnote-ref-26)
27. В любой организации труд, затраченный конкретным исполнителем, может быть выражен количеством отработанного им рабочего времени или объемом произведенной продукции, выполненных работ или оказанных услуг. [↑](#footnote-ref-27)
28. Большинство руководителей считает, что, если они не смогут предложить солидную зарплату или внушительные премиальные, люди будут лениться, не чувствуя достаточных стимулов. Но следует больше заботиться не о том, с чего платить высокие оклады, а о том, чтобы обеспечить своим сотрудникам справедливое вознаграждение. [↑](#footnote-ref-28)
29. Необходимо понимать, что поощрение сотрудника – это предоставление ему возможности почувствовать свою значимость. Все хотят знать, как оценивается их труд в сравнении с работой других, и судят в данном случае по размеру денежного вознаграждения. Важно понимать, что заработок сотрудника сильно влияет на его самооценку и мотивацию; не менее полезно также знать, как человек будет реагировать на замеченную им несправедливость. [↑](#footnote-ref-29)
30. Задача менеджера, в случае применения экономической мотивации, в разработке премиальной схемы выплат за производительность, системы сдельной оплаты или трудовых соглашений. Эта задача не проста, т.к. ситуация в каждой фирме уникальна и, значит, премиальная система должна быть уникальной для каждого случая. Она также зависит от специализации персонала. [↑](#footnote-ref-30)
31. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации –М.: Инфра-М, 2000. С.51. [↑](#footnote-ref-31)
32. Следовательно, предполагается, что работникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, им делегируются права и ответственность. [↑](#footnote-ref-32)
33. Даже плохой работник хоть что-то делает хорошо, в противном случае его просто не следует держать на работе. Вслед за любыми достойными действиями исполнителей и даже незначительными результатами должна следовать похвала (она должна быть дозированной, последовательной, регулярной, контрастной (нужны перерывы, так как, если часто использовать этот метод, его действенность ослабляется). Необходимость позитивной обратной связи не должна оправдывать неискренность. [↑](#footnote-ref-33)
34. Целевое управление поддерживает в сотруднике чувство самоуважения и приносит признание окружающих. Человек полагается на самого себя, решает интересные и трудные проблемы и в случае успеха поднимается по служебной лестнице. Ставить перед подчиненным общую цель и доверить ему ее реализацию – сильный мотивирующий фактор. [↑](#footnote-ref-34)
35. Состояние рабочего места оценивается ежедневно при проверке побальной оценки на соответствии его содержания указанным правилам. Рабочие прямо заинтересованы в постоянном поддержании в хорошем состоянии своего места, так как в этом случае увеличивается на 10% тарифная часть его заработка. Применение такой системы позволяет повысить уровень культуры производства и способствует росту производительности труда. [↑](#footnote-ref-35)
36. Также для многих людей получение собственного кабинета – заветная мечта и символ успеха. Вознаградить трудовые успехи можно повышением комфорта на рабочем месте. Перевод сотрудника в отдельный кабинет может сотворить чудеса мотивации. [↑](#footnote-ref-36)
37. Академический отпуск – неоплачиваемый отпуск для проведения исследований, путешествий или отдыха. Возможность получить продолжительный период свободного времени раз в несколько лет имеет ряд преимуществ: в частности это помогает снять утомление от однообразной работы, выполняемой неделя за неделей, год за годом. [↑](#footnote-ref-37)
38. Команда – группы людей, объединенных общей целью, использующие для ее достижения способности каждого члена команды и возможности объединенной группы. Необходимо развивать чувство команды – побудить гордость за свой отдел или организацию. Для этого можно использовать символы( вещи с символикой фирмы, которые они могли бы надевать, носить с собой или ставить на свои столы). [↑](#footnote-ref-38)
39. Пока сотрудник не готов к большей ответственности, повышение может стать причиной его последующих неудач. С другой стороны, слишком медленное продвижение – иногда причина ухода работника туда, где можно быстрее получить признание. [↑](#footnote-ref-39)
40. Так, зарплата (материальный стимул) влияет на оценку и самооценку работника, удовлетворяя тем самым его потребности в признании, уважении окружающих, самоуважении, самоутверждении, т.е. материальный стимул выступает одновременно и как социальный, моральный, психологический. Но если использовать лишь материальный стимул, не задействовав моральных, социальных, творческих стимулов, то вся система стимулирования перестанет выполнять присущие ей функции в полной мере, что приведет к преобладанию экономических стимулов в ущерб социальным, моральным, психологическим и нравственным. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации –М.: Инфра-М, 2000. С.51 [↑](#footnote-ref-40)
41. Это связано с тем, что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в ее делах, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь либо же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия. [↑](#footnote-ref-41)
42. Это связано с тем, что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в ее делах, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь либо же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия. [↑](#footnote-ref-42)
43. По пятибалльной шкале. [↑](#footnote-ref-43)
44. Оценка по пятибалльной системе [↑](#footnote-ref-44)