Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

«Иркутский государственный университет»

**План исследовательского проекта на тему:**

«Изучение зависимости мотивации от различных формальных факторов на примере конкретной фирмы»

Иркутск 2009 г.

**Обоснование выбора темы исследования**

Для нас, будущих менеджеров и управленцев компаний, проведение исследования на серьезном предприятии – задание интересное и, несомненно, полезное. Выдается уникальный шанс вживую увидеть, как на самом деле происходят, например, управление персоналом, внутрикорпоративные коммуникации, формирование отношений между начальником и подчиненными и т.д. Многие темы показались нам интересными для исследования, к тому же и руководитель, и сотрудники фирмы «Арт-Авто» (автомобильного сервиза, где мы собираемся проводить наши наблюдения) с удовольствием согласились оказать помощь в любом вопросе. Однако наибольшее внимание хотелось бы сконцентрировать на актуальной в наши дни теме мотивации персонала, очень важном понятии в подходе к организационному поведению.

Каждый успешный руководитель знает, что при управлении человеческими ресурсами необходимо учитывать множество деталей для получения максимального конечного результата. Для определения политики трудовой мотивации нужно хорошо знать людей, работающих на предприятии, их желания, стремления, цели, которые отнюдь не одинаковы в зависимости от пола, возраста, семейного положения и т.д.

Фирма «Арт-Авто», где мы собираемся проводить наши исследования, достаточно молодая, и масштаб ее деятельности сравнительно небольшой. Мы предположили, что предприятие пока не может похвастаться самым современным оборудованием и высококвалифицированными работниками, и в действительности это подтвердилось. Помимо опытных специалистов на фирме работают и совсем молодые, еще не получившие высшего образования люди. Именно это и вызвало у нас интерес провести исследование по теме «Изучение зависимости мотивации от различных формальных факторов на примере конкретной фирмы», дабы проследить, как происходит кадровое планирование, а особенно как определяется политика мотивации персонала на данном предприятии. Вместе с этим мы также решили проследить, как действия руководителя сказываются на отдельных сотрудниках и на работе фирмы в целом, и, возможно, проанализировав существующие проблемы, дать определенные рекомендации управляющему.

Итак, наша цель на данном предприятии – изучить мотивационную политику в зависимости от различных формальных факторов (уровня образования, возраста и т.д.).

Значит, первой нашей задачей является исследование кадрового состава фирмы, а также корпоративной культуры организации. Нам важно узнать, какие люди работают на предприятии (распределяя их в первую очередь по возрасту, полу, а также уровню образования), какие цели они преследуют в процессе своей трудовой деятельности. Кроме того, немаловажно увидеть, какая атмосфера царит в трудовом коллективе фирмы «Арт-Авто», как строятся внутрикорпоративные коммуникации, возможно, уследить существование неформальных образований и их духовных лидеров, а главное – проследить, насколько сильно руководство влияет на отношения в коллективе. Это также сказывается на эффективности мотивации и, в конечном счете, на успехе самой компании.

Далее нам следует изучить отношения, существующие между руководителем и рабочим коллективом. Это, мы считаем, также немаловажно при определении проблем, связанных с эффективностью трудовой мотивации. В связи с этим нам нужно исследовать кадровую политику руководителя, этику отношений «начальник-подчиненный», существующие трудности при коммуникации управляющего и персонала компании в зависимости опять же от различных формальных факторов.

Теперь самая главная задача – исследование политики мотивирования персонала. Как руководитель, в зависимости от, например, возраста подчиненного, старается вызвать у него интерес к выполняемой работе, как поощряет за профессиональные достижения, какие методы наказаний применяет в случае невыполнения задания или несоблюдения правил, принятых на предприятии? Существует ли какая-либо особая форма награждения для отличившихся работников (например, предоставление отдыха в санатории, ценные призы)? Достойные ли условия работы созданы на фирме, соблюдены ли правила безопасности? Как происходит продвижение по карьерной лестнице? А есть ли у работников предприятия какие-нибудь особые привилегии и возможности? И, наконец, какие плоды приносит деятельность руководителя в плане мотивации персонала – насколько трудящиеся удовлетворены действиями начальника, своей работой?

Итак, наши задачи:

* анализ кадрового состава фирмы;
* изучение отношений в рабочем коллективе;
* наблюдение существующих неформальных групп;
* исследование отношений «начальник-подчиненный»;
* изучение политики мотивирования персонала;
* рассмотрение результатов деятельности руководителя в плане мотивации трудящихся

В ходе нашего исследования мы намерены получить ответы на все вышеуказанные вопросы, достичь все поставленные цели, изучить все необходимые аспекты. Нам важно посмотреть на все как со стороны руководителя, так и персонала, а также сформировать свое как можно более объективное мнение о текущей ситуации на фирме «Арт-Авто», проанализировать существующие проблемы, связанные с эффективностью мотивации, и, по возможности, дать некоторые советы и рекомендации управляющему предприятием.

Первый источник, который мы бы хотели использовать в ходе нашего исследования, – это учебник Фреда Лютенса «Организационное поведение». Из него мы уже почерпнули основные знания по многим нашим вопросам, например, оказалась полезной тема «Развитие личности и социализация», где рассматриваются стадии развития человека, его карьеры, а также – зависимость между удовлетворенностью трудом и возрастом, что очень важно для нашей работы.

Безусловно главной темой, которую мы изучили на основе данного учебника, является мотивация. Из двух глав, посвященных этому вопросу, мы почерпнули знания об основных мотивах человека, потребностях, а также рассмотрели некоторые теории, относящиеся к этой теме. В дальнейшем эта информация поможет нам при анализе явлений, замеченных в ходе исследования.

Конечно, информативной оказалась глава, посвященная неформальным и формальным рабочим группам, так как одной из наших задач является вычисление в коллективе наличия таковых. Кроме того, полезной мы нашли информацию, представленную в учебнике, о коммуникациях и межличностных процессах.

Но сейчас хотелось бы еще раз вернуться и более подробно расписать теории мотивации персонала, указанные в этой книге, которыми мы собираемся пользоваться в ходе нашего исследования.

Мы считаем, что очень полезной для нас является двухфакторная теория Фредерика Герцберга. Перед нами стоит важная задача – изучить политику мотивации персонала на фирме «Арт-Авто». Пользуясь данной теорией, мы сможем расписать присутствующие на предприятии гигиенические факторы и мотиваторы, которые использует руководитель, и в дальнейшем нам будет удобней анализировать полученные результаты.

Также мы собирались использовать процессуальную теорию Портера-Лоулера, так как в своей модели авторы рассматривают три важные переменные – мотивацию, удовлетворенность и исполнительность, представляя сложные взаимосвязи между ними. То есть если теория Герцберга поможет нам разделить мотиваторы и, например, существующие условия работы, то работа Портера и Лоулера будет полезной для нас при анализе уже полученных результатов.

Этот учебник, конечно, не единственный источник, откуда мы черпаем знания для успешного выполнения нашей работы. Модель Портера-Лоулера является достаточно сложной для восприятия (сравнить ее, например, с содержательными теориями Маслоу или Альдерфера), поэтому мы решили обратиться к электронным ресурсам за дополнительной информацией по этому поводу. В определении сложных понятий и процессов мы прибегли к помощи наиболее популярной электронной энциклопедии Википедии (http://ru.wikipedia.org/wiki/). Кроме этого, мы также используем он-лайн словарь-справочник «Управление персоналом» (http://psyfactor.org/personal0.htm) и глоссарии к некоторым прочитанным книгам.

Тема мотивации является достаточно сложной и многогранной, и использование всего нескольких источников недостаточно. Заинтересовала нас совершенно новая книга «Не мешайте мне работать!» Станислава Давыдова[2]. Привлекла она нас тем, что написал ее человек, абсолютно компетентный в сфере менеджмента и многих других связанных областях. Информация представлена в достаточно доступной и интересной форме. По большей части книга состоит из примеров из реальной жизни автора, причем Станислав описывает ситуации как того времени, когда он был лишь подчиненным, так и когда он сам управлял рабочим коллективом. Полезными оказались для нас главы, посвященные самомотивации и непосредственно самой мотивации. И еще немаловажный факт – в конце книги автор приводит пример, как можно оценить эффективность мотивационной политики на предприятии. Тут же указана анкета с вопросами на соответствующую тему, которая предлагается сотрудникам для заполнения, а затем результаты анализируются и легко вычисляются существующие проблемы. Возможно, нам пригодится не только материал из данной книги, но и вопросы на определение эффективности мотивации при проведении анкетирования на фирме «Арт-Авто».

Также полезной и интересной оказалась работа Тахира Юсуповича Базарова «Управление персоналом». В ней мы нашли информацию по некоторым важным для нас вопросам, например, автор подробно расписал темы «Кадровый менеджмент», «Методы управления персоналом», изучение которых поможет нам в дальнейшем при анализе кадрового состава и этики отношений «начальник-подчиненный». Кроме того, в конце книги приведен обширный словарь терминов и понятий, который мы используем и будем использовать в ходе нашего исследования.

Как уже упоминалось, одной из наших задач является наблюдение и анализ существующих на предприятии формальных и неформальных групп. В этом вопросе мы решили опираться не только на учебник «Организационное поведение», но и на книгу «Социальная психология» под редакцией Алексея Леонидовича Журавлева. Коллектив авторов рассматривает множество тем, связанных с изучением межличностных отношений и социального поведения человека в организационных структурах. Материал строится от меньшего к большему-то есть, в начале представлена информация по психологии отдельной личности, а затем проблемы больших социальных групп. Кроме подробного рассмотрения формальных и неформальных образований на предприятии, в книге также описываются поведенческие мотивы лидерства в подобных группах. То есть, с помощью знаний, полученных из этого издания, мы можем решить сразу три задачи – изучить кадровый состав фирмы «Арт-Авто», провести наблюдение за существующими формальными и неформальными образованиями и их духовными лидерами, и в некоторой степени проанализировать отношения «начальник-подчиненный».

Возвращаясь снова к вопросу об управлении персоналом и восходящим и нисходящим коммуникациям, хотелось бы также упомянуть несколько полезных, как мы считаем, источников. Здесь нам в основном помогли электронные ресурсы (не считая, конечно, нашего учебника по «Организационному поведению»), как например сайт, посвященный менеджменту, http://menedjeru.ru/index.html. Здесь рассматриваются многие вопросы, причем присутствует информация по всем нужным нам, в соответствии с нашей работой, темам, однако отсюда мы главным образом узнали о концепциях лидерства в ранние годы и в настоящее время. Мы изучили, например, классификации форм власти, способы управленческого влияния на персонал, а также возможные проблемы лидерства. В этом же вопросе нам помог сайт http://www.psycho.ru/library/2294. Оттуда мы узнали один из методов, с помощью которого можно оценить характер управления предприятием – «управленческая решетка». Этот метод мы, возможно, будем использовать в ходе анализа стиля руководства фирмы.

Еще один ресурс, посвященный менеджменту организаций, http://examen.od.ua/, дал нам возможность узнать больше о коммуникациях на предприятии – восходящих и нисходящих. Все это поможет нам при анализе сведений, полученных при наблюдении за деятельностью руководителя фирмы «Арт-Авто» и рабочим коллективом.

Вспоминая прошлый учебный год и курс «Психологии и педагогики», мы обратились к материалам, данным нам по заданию «Включенное лонгитюдное наблюдение». Оттуда мы извлекли больше информации, которая пригодится нам на практике-то есть на самом непосредственно мониторинге организации – например, из чего складывается общая процедура обсервации, как обрабатываются полученные результаты.

В ходе нашего исследования кроме наблюдения мы собираемся применять и другие методики, например анкетирование. В составлении опросников для сотрудников фирмы нам помогли следующие сайты: http://bigbord.net/stati/biznes/4052.html, http://azps.ru/tests/, http://testoteka.narod.ru/.

Мы перечислили все источники, которыми мы пользовались и пользуемся на данный момент. Возможно, в ходе нашего исследования, мы прибегнем к помощи каких-либо дополнительных ресурсов, электронных порталов или периодических изданий, альманахов, научных работ. Однако сейчас, мы считаем, что у нас есть все основные знания для того, чтобы можно было приступить к исследовательской работе на выбранном нами предприятии.

**Методика и методология исследования**

Самым главным нашим инструментом в ходе исследования будет, конечно же, наблюдение. Первый шаг мы уже сделали, направившись на предприятие «Арт-Авто» в первый раз для согласования с руководителем фирмы, Костко Павлом Сергеевичем, наших действий. Тогда мы успели немного пообщаться с сотрудниками и сделали для себя кое-какие выводы. Именно после этого визита мы пришли к окончательному решению, какую же тему избрать для нашей работы.

Теперь нам предстоит провести глубокое исследование в соответствии с нашими задачами и целями.

Согласно материалам, используемым нами в прошлом году в курсе «Психологии и педагогики» и задействованным сейчас, наблюдение – это «древнейший метод познания, который требует соблюдения ряда требований: наличие плана наблюдений, фиксация результатов наблюдения, построение гипотезы, объясняющей наблюдаемые явления, проверка правильности гипотезы в последующих наблюдениях». В нашем случае, мы проводим кратковременное, выборочное наблюдение со стороны. Итак, составим небольшой план нашей работы.

В соответствии с нашей первой задачей, мы должны проанализировать кадровый состав фирмы. Сначала, мы считаем, нужно просто объективно оценить обстановку – понаблюдать за работой сотрудников со стороны. Персонал фирмы насчитывает всего 8 человек, поэтому не составит большого труда изучить каждого работника по отдельности. Для начала мы будем иметь представление о возрасте и поле подчиненных. Следующим шагом в нашем исследовании будет проведение анкетирования персонала фирмы. Мы решили провести анонимный опрос трудящихся для того, чтобы получить более правдивые ответы. Анкета будет нацелена на выявление личных мотивов каждого сотрудника к работе и, соответственно, будет содержать следующие пункты[9]:

1. Пол
2. Год и место рождения
3. Образование
4. Обведите в каждой паре утверждений наиболее подходящее вам:

(A) 1. Для Вас важна хорошо оплачиваемая работа, даже если не получаете должного признания

(B) 2. Для Вас важно признание и похвала, даже если оплата не так высока.

(D) 3. Вы предпочитаете иметь хорошие отношения с директором, даже если это означает уменьшение ответственности.

(C) 4. Лучше иметь больше ответственности, даже если из-за этого будет труднее общаться с директором.

(D) 5. Вам важнее иметь хорошие отношения с директором, даже если придется делать неинтересную работу.

(H) 6. Вам важнее делать интересную работу, даже если отношения с директором будут из-за этого хуже.

(E) 7. Вам важнее получить повышение в должности, даже если зарплата будет меньше.

(A) 8. Вам важнее высокооплачиваемая работа, даже если при этом меньше возможностей получить повышение.

(B) 9. Лучше получить признание за незначительную работу, чем работать много и содержательно и не получать признания.

(H) 10. Лучше делать значительную работу, за которую Вас признают и хвалят.

(I) 11. Вы предпочитаете неинтересную работу, но хорошие отношения с коллегами

(H) 12. Вы предпочитаете стимулирующую работу, даже если можете завоевать непопулярность среди коллег.

(C) 13. Важной предпосылкой к активной деятельности является ответственность и возможность принимать решения.

(A) 14. Лучший стимул к работе – высокая зарплата.

(D) 15. Вам важно иметь хорошие отношения с директором, даже если работа неинтересная.

(A) 16. Вам важно делать интересную работу, даже если отношения с директором будут плохими.

(C) 17. Вы предпочитаете ответственную должность, даже если будет меньше признания.

(B) 18. Вы предпочитаете иметь не ответственную должность, если Вашу работу признают и хвалят.

(B) 19. Вас стимулирует признание Вашей работы.

(D) 20. Вас стимулируют хорошие отношения с директором и сотрудниками.

(F) 21. Вы предпочитаете преуспевать, делая сложную работу, чем простую, но хорошо оплачиваемую работу.

(A) 22. Вы предпочитаете делать хорошо оплачиваемую работу, когда не нужно решать какие-то сложные проблемы.

(I) 23. Для Вас важна больше поддержка коллег, чем признание за хорошие результаты в работе.

(B) 24. Вы больше цените полученное признание за работу, чем отношение коллег.

(I) 25. Вас больше стимулирует то, что Вас ценят коллеги, а не ответственность в работе.

(C) 26. Вас стимулирует больше возможность делать ответственную работу, чем возможность повышения в должности.

(C) 27. Для Вас важнее делать ответственную работу, даже если нет возможности повышения в должности.

(E) 28. Вас больше интересует возможность повышения в должности, даже если работа не будет ответственной.

(F) 29. Для Вас важнее грамотное выполнение работы, чем признание и похвала.

(B) 30. Для Вас важнее признание и похвала, чем знание о том, удачливы или нет Вы в работе.

(I) 31. Поддержка коллег важнее отношений с директором.

(D) 32. Для Вас важнее хорошие отношения с директором, чем поддержка коллег.

(C) 33. Вы предпочитаете ответственную работу, даже если она не интересная.

(H) З4. Вы предпочитаете интересную работу, даже если она не ответственная.

(A) 35. Чтобы чувствовать удовлетворение от работы, она должна быть хорошо оплачиваемой, даже если она скучная.

(H) 36. Для Вас важна содержательная работа, даже если она мало оплачиваемая.

(E) 37. Если Вы будете менять место работы, то только потому, что на этой работе у Вас нет возможности повышения в должности.

(F) 38. Если Вы будете менять место работы, то только потому, что сейчас у Вас нет возможности себя реализовать.

(F) 39. Вам важнее информация о своем успехе, чем хорошие отношения с директором.

(D) 40. Вам важнее хорошие отношения с директором, чем информация о своем успехе.

(D) 41. Лучше сохранить хорошие отношения с директором и отказаться от повышения в должности, чем испортить их, согласившись на повышение.

(E) 42. Лучше принять повышение в должности, даже если ухудшатся отношения с директором.

(H) 43. Ваша работа на данный момент значит для Вас много, и Вы не хотите сейчас уходить с занимаемой должности, хотя возможностей повышения в должности нет.

(E) 44. Вы предпочитаете повышения в должности, даже если эта работа будет рутинная.

(I) 45. Вы предпочитаете работать в группе, где хорошие отношения сотрудничества, для Вас важна поддержка коллег. Это лучше чем работать одному на хорошо оплачиваемой работе.

(A) 46. Предпочитаете хорошо оплачиваемую работу, на которой работаете один.

(C) 47. Вам нравится ответственность, даже если нет успеха, и Вы не оправдываете ожиданий.

(F) 48. Лучше выполнять данное задание, чем иметь большую ответственность.

(B) 49. Лучше получить признание за работу в настоящее время, чем получить повышение в должности.

(E) 50. Лучше получить повышение в должности, даже если не получите признания на новом месте работы.

(I) 51. Вам важнее поддержка и сотрудничество с коллегами, чем повышение в должности, когда Вам придется расстаться с ними.

(E) 52. Вы предпочитаете повышение в должности, даже если придется расстаться с коллегами.

(F) 53. Лучше успешно выполнять имеющуюся работу, чем делать более интересную работу, на которой неудачи случаются чаще.

(H) 54. Предпочитаете работу интересную, но с которой не справляетесь, чем скучную.

(I) 55. Лучше работать с переменным успехом, чем расстаться с коллегами.

(F) 56. Лучше иметь всегда успех в работе, даже если у Вас нет поддержки коллег.

Данный тест составлен на основе содержательных теорий Маслоу и Герцберга, и помогает определить мотивационные факторы каждого сотрудника в зависимости от того, какая буква была выбрана большинство раз (финансовые мотивы, признание и вознаграждение, ответственность, отношения с руководством, карьера, достижения, содержание работы, сотрудничество). Первые шаги сделаны.

Следующей нашей задачей является изучение отношений между сотрудниками организации. Здесь нам также поможет в первую очередь наблюдение за обычной повседневной работой персонала фирмы, и определять психологический климат группы мы будем по следующим параметрам:

* Преобладает бодрое и жизнерадостное настроение или подавленное настроение, пессимистический тон;
* Преобладают доброжелательность во взаимоотношениях, взаимные симпатии или конфликтность в отношениях, агрессивность, антипатии;
* В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное расположение и понимание или группировки конфликтуют между собой;
* Членам коллектива нравится бывать вместе, участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время или они проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности;
* Успехи или неудачи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание участие всех членов коллектива или оставляют равнодушными остальных, а иногда вызывают зависть и злорадство;
* Преобладают одобрение и поддержка, упреки и критика высказываются с добрыми побуждениями или критические замечания носят характер явных и скрытых выпадов;
* Члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга или в коллективе каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнениям товарищей;
* В трудные для коллектива минуты происходит эмоциональное соединение по принципу «один за всех, все за одного» в трудных случаях коллектив «раскисает», появляется растерянность, возникают ссоры, взаимные обвинения;
* Достижения или неудачи коллектива переживаются всеми как свои собственные или неудачи всего коллектива не находят отклика у его отдельных представителей;
* Коллектив участливо и доброжелательно относится к новым членам, старается помочь им освоиться или новички чувствуют себя лишними, чужими, к ним нередко проявляется враждебность;
* Коллектив активен, полон энергии или пассивен, инертен;
* Коллектив быстро откликается, если нужно сделать полезное дело или коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает только о собственных интересах;
* В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, здесь поддерживают слабых, выступают в их защиту или коллектив подразделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых», здесь презрительно относятся к слабым, высмеивают их;
* У членов коллектива проявляется чувство гордости за свой коллектив, если его отмечают руководители или к похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся равнодушно

Выявление в коллективе неформальных образований будет происходить только при помощи наблюдений за досугом персонала фирмы (обеденных перерывов, например). Мы постараемся выделить количество групп и причины их возникновения (общие интересы, увлечения, возможно, конфликты с другими группами), а также лидеров (самых активных участников, к мнению которых охотно прислушиваются другие).

Далее перед нами стоит задача изучить отношения «начальник-подчиненный». Вероятно, здесь нам не поможет простое наблюдение (мала вероятность того, что за короткое время нашего исследования мы сумеем получить полную картину данных коммуникаций). В таком случае мы решили провести еще один тест для сотрудников организации, в который будет включены следующие вопросы:

В каждой группе утверждений выберите наиболее пододящее:

1.

а. Центральное руководство требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему.

б. Старается все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.

в. Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.

2.

а. Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.

б. Приказывает так, что хочется выполнить.

в. Приказывать не умеет.

3.

а. Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.

б. Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.

в. Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников.

4.

а. Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу.

б. В работе не заинтересован, подходит к делу формально.

в. Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.

5.

а. Наверно, он консервативен, так как боится нового.

б. Инициатива подчиненных руководителем не принимается.

в. Способствует тому, чтобы работали самостоятельно.

6.

а. На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней.

б. Не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это.

в. Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает.

7.

а. Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.

б. Ответственность распределяет между собой и подчиненными.

в. Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.

8.

а. Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками.

б. Подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю.

в. Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали.

9.

а. Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными.

б. Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.

в. Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.

10.

а. Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно.

б. В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие.

в. По отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым.

11.

а. В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.

б. В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства.

в. Критические ситуации не изменяют способа его руководства.

12.

а. Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.

б. Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим.

в. Он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны.

13.

а. Пожалуй, он не очень требовательный человек.

б. Он требователен, но одновременно и справедлив.

в. О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым.

14.

а. Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных.

б. Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом.

в. Контролирует работу от случая к случаю.

15.

а. Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок.

б. Часто делает подчиненным замечания, выговоры.

в. Не может влиять на дисциплину.

**16.**

а. В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении.

б. С руководителем работать интересно.

в. Подчиненные предоставлены самим себе.

Здесь особенно важно, чтобы анкетирование было анонимным, поскольку наверняка не каждый захочет подписываться под своим недовольством действиями руководителя, ведь это может грозить увольнением.

После подсчета баллов за ответы мы определим, какой стиль руководства присутствует на фирме «Арт-Авто» (попустительский, директивный или коллегиальный).

Следующей нашей задачей является изучение политики мотивирования персонала. Здесь нам нужно опираться на мнение как руководителя, так и персонала. Мы думаем, для начала нам стоит переговорить с Павлом Сергеевичем на эту тему, расспросить его, какие условия созданы на предприятии для работы, какая система поощрений и наказаний существует (и существует ли), как вознаграждаются отличившиеся работники, проводятся ли какие-нибудь неформальные мероприятия (выезд за город, корпоративные вечеринки), как происходит продвижение по карьерной лестнице, предоставляются ли сотрудникам какие-либо особые возможности или привилегии, как вообще происходят коммуникации с рабочим коллективом (этот вопрос помоет нам в решении сразу двух задач), какие дополнительные стимулы к работе придают трудящимся. После этого мы проведем такой же опрос у рабочих фирмы и проведем еще одно небольшое анонимное анкетирование (возможно, мы просто соединим его с предыдущим опросником), в котором будут следующие вопросы:

1. Что для вас главное в вашей работе на данное время?
2. Удовлетворены ли вы своей работой?

После анализа всей информации, полученной от руководителя и рабочего коллектива фирмы «Арт-Авто» мы уже сможем выделить существующие проблемы, найти их причины и пути решения. И, главное, мы сделаем определенные выводы для себя по всем вопросам, ведь нам это может вполне пригодиться в нашей будущей деятельности.

**Список использованных источников и литературы**

1. Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд. – Москва.: ИНФРА-М, 1999. – XXVIII, 692 с.
2. Motivate me right!: книга о мотивации, людях и организации. – А.Я. Психология: описания ВИКИПЕДИЯ: Свободная энциклопедия. – http://ru.wikipedia.org/wiki/
3. Мотивация персонала. – http://staff-motivation.ru/
4. Сдаем экзамен по менеджменту организаций. – http://examen.od.ua/