ШЯУЛЯЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Педагогический факультет

 **Магистра I курса**

 **эдукологической**

 **программы обучения**

# **Учебный предмет: Поведение организации.**

**Руководитель работы:**

## **Шяуляй, 2001**

### СОДЕРЖАНИЕ

**Введение. .................................................................................................... 3**

**1. Мотивация. ........................................................................................... 4**

**1. 1. Генезис теории мотивации. ...................................................... 4**

**1. 2 Определение мотивации. .......................................................... 6**

**1. 3. Двух­фак­тор­ная тео­рия мо­ти­ва­ции Ф. Герц­бер­га. ........... 8**

**2. Исследование мотивации по теории Ф. Герц­бер­га. ........................ 10**

2. 1. Общие сведения об исследовании. .......................................... 10

**2. 2. Анализ результатов исследования. ...................................... 13**

**3. Выводы и рекомендации. ..................................................................... 18**

**4. Литература. ............................................................................................. 20**

**5. Приложения. ......................................................................................... 21**

#### ВВЕДЕНИЕ

 Почему люди работают? Почему одни люди делают легкую работу и остаются недовольны, а другие делают тяжелую работу с удовольствием? Что нужно сделать для того, чтобы люди работали лучше и производительнее? Как сделать работу увлекательнее? Что вызывает желание работать? Эти и многие другие вопросы возникают тогда ,когда происходит управление персоналом.

В нашей стране уделялось и уделяется очень мало внимания данной проблеме, несмотря на всю ее сложность и неразработанность. На протяжении десятилетий в экономике господствовал технократический подход к хозяйствованию на уровне предприятий, когда во главу угла ставили технологию, производственные планы, бюджеты, административные распоряжения , а роль работников отодвигалась на второй план. В целом , это привело к сужению трудовой мотивации и к отчужденности работников, к падению заинтересованности в труде и низкой производительности. Поэтому неудивительно, что по данным сравнительного исследования, работу считают главным делом жизни в США 50% населения, в Швеции — 45%, в ФРГ — 25%, а в пределах бывшего СССР — всего лишь 10% *(В.В. Травин, В.А Дятлов. Основы кадрового менеджмента).*

 Произошедшие в последние годы изменения отношений собственности лишь усугубило проблему трудовой мотивацию. Практика отвергла представление, согласно которому либерализация, приватизация автоматически снимут вопрос и приведут к появлению высокой заинтересованности работников в производительном труде. Оно оказалось несоответствующим современной хозяйственной реальности.

 Поэтому предприятиям и организациям приходится идти методом проб и ошибок, самостоятельно нащупывая наиболее подходящий и действенные методы организации и поощрения труда.

 Руководители процветающих фирм любят повторять, что главный потенциал их предприятий заключен в кадрах. Поэтому нужно научиться эффективному управлению персоналом, и путь к этому лежит через понимание мотиваций человека.

 Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему стимулирования труда.

 Поэтому в данной работе нам необходимо выяснить что такое мотивация, в чем заключается особенность двойной теории мотивации Ф. Герцберга и проверить с помощью исследования как удовлетворенность работой связана с мотивацией.

1. МОТИВАЦИЯ.

1.1. Генезис теории мотивации.

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

Это было обычным явлением в странах Запада в конце XIX в. В течение почти всего периода промышленной революции экономические и социальные условия жиз­ни в сельских местностях Англии были так тяжелы, что фермеры наводняли города и буквально выпрашивали как милостыню возможность работать по 14 ч. в сутки на грязных, опасных для жизни фабриках за плату, которой едва хватало, чтобы выжить. Когда Адам Смит писал свой труд «Исследование о природе и причинах богатства народов», жизнь для простого человека была очень тяжелой. На этуконцепцию «экономического человека», которая рассматривалась выше, несомненно, очень боль­шое влияние оказало наблюдение этих жестоких реалий. В условиях, когда большин­ство людей боролось за выживание, был вполне понятен вывод, к которому пришел Смит, о том, что человек всегда, когда ему представится такая возможность, будет стараться улучшить свое экономическое положение.

Когда, примерно в 1910 г., возникла «школа научного управления», жизнь трудя­щихся существенно не улучшилась, несмотря на достижения технологии. Однако Тейлор и его современники уже осознали всю глупость заработков на грани голода. И они сделали мотивацию по типу кнута и пряника более эффективной, когда объективно определили понятие «достаточной дневной выработки» и предложили оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкла­ду. Увеличение производительности труда, явившееся результатом использования этого метода мотивации, в сочетании с более эффективным применением специали­зации и стандартизации, было впечатляющим. Успех мотивации по типу кнута и пряника был так велик, что приятные ощущения от него до сих пор сохраняются у руководителей.

Постепенно, однако, благодаря в основном эффективности, с которой организации применяли достижения технологии и специализацию, жизнь обычных средних лю­дей в конце концов начала улучшаться. И чем больше она улучшалась, тем лучше управляющие начинали понимать, что простой «пряник» не всегда заставляет чело­века трудиться усерднее. Этот факт заставил специалистов в области управления искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте.

Разработано множество часто про­тиворечивых теорий для объяснения того, почему индивид действует; почему он вы­бирает именно те действия, которые совер­шает; почему некоторые люди обладают более сильной мотивацией, чем другие, в результате чего добиваются успеха там, где имеющие не меньшие возможности и способности терпят неудачу. Одни психо­логи отдают предпочтение роли внутрен­них механизмов, ответственных за действия индивида; другие видят причину моти­вации во внешних стимулах, поступаю­щих от окружающей среды; третьи изуча­ют основополагающие мотивы как таковые, делая попытку выяснить, какие из них являются врожденными и какие - приобретенными; четвертые исследуют вопрос о том, служит ли мотивация для ориентирования деятельности индивида с целью достижения определенной цели или же просто является источником энергии для поведенческих актов, определяемых другими факторами, такими, например, как при­вычка.

Уже давно идентифицированы потреб­ности и влечения как основные элементы в со­ставе человеческой личности, но только со времени приложения теорий Чарлза Дар­вина к проблемам психологической адапта­ции к окружающей среде были обнаруже­ны две важные связи между идеями Дар­вина и мотивацией. Первая состоит в том, что люди в силу своей принадлежности к животным, по крайней мере частично, дей­ствуют под влиянием инстинктов (утоления жажды, голода, стремления к продол­жению рода и т. д.). Вторая заключается в эволюционной роли поведенческих харак­теристик, к которым относится способ­ность к мотивации, - такой же, как роль характеристик физических.

Уильям Мак-Дугалсчитал инстинкты основополагающими в поведении человека и подчеркивал преобладание мотивации над восприятием и эмоциями: человек вос­принимает то, что он мотивирован воспри­нять своими инстинктами, и соответствую­щий объект, будучи воспринятым, вызыва­ет эмоции, которые, в свою очередь, ответ­ственны за действия индивида.

 Роберт С. Вудвортввел в употребление термин «влечение» как заме­ну противоречивому термину «инстинкт». ***Влечение*** - это сила, снабжающая орга­низм энергией для действия. Зигмунд Фрейдтакже видел основу человеческого поведения в иррациональных инстинктив­ных влечениях и был чрезвычайно заинте­ресован бессознательной природой этих мотивов. Фрейд считал двумя основания­ми мотивации человека эрос (жизненный, или сексуальный, инстинкт) и танатос (ин­стинкт смерти). Однако тезис Фрейда о том, что люди не всегда поступают рационально, был слишком радикальным.

Хотя попытки применить в управлении психологические мотивы были и раньше, только с появлением работы Элтона Мэйо стало ясно, какие потенциальные выгоды это сулит, а также то, что мотивация по типу кнута и пряника является недостаточной.

Элтон Мэйо был одним из немногих академически образованных людей своего времени, который обладал как верным пониманием научного управления, так и подготовкой в области психологии. Он создал себе известность и репутацию в ходе эксперимента, проводимого на текстильной фабрике в Филадельфии в 1923 - 1924 гг. Это и последующие исследования показали, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, значительно влияют на производительность индивидуального труда. Эти идеи позволили основать новое направление менеджмента **- концепцию "человеческих отношений**", которая доминировала в теории управления до середины 1950-х годов.

Различные теории мотивации разделяют на две категории: содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют лю­дей действовать так, а не иначе. В этой связи будут описаны интересующие нас некоторые аспекты теорий **Абрахама Маслоу**, **Дэвида Мак-Клелланда**, **Фредерика Герцберга** и некоторых других исследователей. Более современные процессу­альные теории мотивацииосновываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории, которые мы будем рассматривать, - это **теория ожидания, теория справед­ливости** и модель мотивации **Портера-Лоулера**. Чтобы понять смысл теорий содержательной и процессуальной мотиваций нужно сначала пояснить смысл основополагающих понятий: потребности, мотивы и мотивация. Эти термины употребляются нами в повседневной жизни во многих значениях, но наука требует строгой определенности. Поэтому в рамках данной работы мы введем строгую терминология, которой и будем придерживаться в дальнейшем.

1.2. Определение мотивации.

Определим термин «мотивация» следующим образом:

 ***Мотивация*** *(лат. motivatio) - динамическая система, взаимодействующих между собой внутренних факторов (мотиваторов), вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение человека или животного. Под внутренними факторами будем понимать потребности, желания, стремления, ожидания, восприятия, ценностные установки и другие психологические компоненты личности.*

В узком смысле слова, ***мотивированную деятельность*** можно определить как свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов, а ***мотивацию труда*** как стремление работника удовлетворить свои потребности ( получить определённые блага) посредством трудовой деятельности. Мотивация труда является важнейшим фактором результативности работы.

Общепризнанно и распространено, даже среди широких кругов экономистов, несколько иное определение мотивации, которое например изложили в своей книге авторы «Основ менеджмента»: «***Мотивация*** - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации», которое с нашей точки зрения не совсем корректно, т.к. мы считаем, что ***мотивация*** - это стремление, побуждение, внутренние психические процессы, а в данном определении ясно сказано, что мотивация есть внешнее воздействие на человека (что в определённом смысле схоже с понятием стимулирования, о чем будет сказано ниже).

Мотивация составляет основу трудового потенциала работника, который в свою очередь состоит из психофизиологического потенциала, т.е. способности и склонности человека, состояния его здоровья, работоспособности, выносливости, типа нервной системы, и личностного потенциала, т.е. мотивационного.

Внешне субъект управления может воздействовать на работника либо принуждая его силой, либо предоставляя какие-то блага. В связи с этим в психологии различают мотивацию двух видов: положительную и отрицательную. ***Положительная мотивация*** - это стремление добиться успеха в своей деятельности. Она обычно предполагает проявление сознательной активности и связана определенным образом с проявлением положительных эмоций и чувств, например, одобрение тех, с кем трудится данный человек.

К ***отрицательной мотивации*** относится все то, что связано с применением осуждения, неодобрения, что влечет за собой, как правило, наказание не только в материальном, но и в психологическом смысле слова. При отрицательной мотивации человек стремится уйти от неуспеха. Боязнь наказания приводитобычно к возникновению отрицательных эмоций и чувств. А следствием этого является нежелание трудиться в данной области деятельности.

Известно, что многократное применение наказания существенно снижает его действие. Такова психологическая закономерность. В результате люди привыкают к отрицательному воздействию наказания и в конце концов перестают реагировать на него подобно тому, как ребенок привыкает к побоям,

Парадоксально, но факт, что подобное действие оказывает и вознаграждение. Если человек все время получает , например, материальную награду, то со временем оно теряет свою мотивационную нагрузку, т.е. перестает действовать. Ученые-психологи доказали, что длительно действующая отрицательная мотивация вредным образом отражается не только на результатах труда, но и на самой личности работника.

Человек не будет трудиться, если у него нет потребности (мотива) в получении предоставляемого блага. Например, если вы хотите заставить работать представителей какого-нибудь отсталого племени, живущего в условиях каменного века, давая им взамен целый чемодан долларов ( что для современного человека, безусловно, является ценным), то они будут работать скорее из-за самого чемодана, а не из-за бесполезных с их точки зрения бумажных купюр.

Но, бесспорно, на мотивацию работника можно воздействовать, создавая лишь условия для возникновения ( а не саму) мотивации.

**1. 3. Двух­фак­тор­ная тео­рия мо­ти­ва­ции Ф. Герц­бер­га.**

Двойная теория мотивации бы­ла соз­да­на Ф. Герц­бер­гом на ос­но­ве дан­ных ин­тер­вью, взя­тых на раз­лич­ных ра­бо­чих мес­тах, в раз­ных про­фес­сио­наль­ных груп­пах и в раз­ных стра­нах. Ин­тер­вьюи­руе­мых про­си­ли опи­сать си­туа­ции, в ко­то­рых они чув­ст­во­ва­ли пол­ное удов­ле­тво­ре­ние или, на­обо­рот, не­удов­ле­тво­ре­ние от ра­бо­ты. От­ве­ты бы­ли клас­си­фи­ци­ро­ва­ны по груп­пам. Изу­чая со­б­ран­ный ма­те­ри­ал, Ф. Герц­берг при­шел к вы­во­ду, что удов­ле­тво­рен­ность и не­удов­ле­тво­рен­ность ра­бо­той вы­зы­ва­ют­ся раз­лич­ны­ми фак­то­ра­ми.

Согласно этой теории у индивида имеются две системы (иерархии) потребностей:

* Условия являются очень важными факторами при возникновении мотивов. Эти условия Фредерик Герцберг назвал «***гигиеническими факторами***» — это психологические, создающие настрой на труд и влияющие на неудовлетворенность работой. К таковым Герцберг относил:
* условия работы;
* заработок;
* межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными;
* политика фирмы и администрация;
* степень непосредственного контроля за работой;
* социальное положение работника;
* гарантия сохранения работы;
* влияние работы на личную жизнь.
* ***Mотиваторные***, связанные с “внутренними потребностями, влияют на удов­ле­тво­рен­ность ра­бо­той:
* *Успех* – это возможность использовать все свои знания, умения и навыки, внести ценный вклад в общее дело, предложить новые идеи.
* *Ответственность* – свобода действий при принятии решений, совершенствование стиля и работы.
* *При­зна­ние* ус­пе­ха – любая «обратная связь» плохая или хорошая о том каковы ваши успехи в работе, признак количества и качества.
* *Прогресс* или продвижение по службе.
* *Ра­бо­та* как та­ко­вая – интересна, разнообразна ли она, каковы ее требования и т.д.
* *Совершенствование личности* – возможность обучения и совершенствования.

Мо­ти­ва­то­ры, вы­зы­ваю­щие удов­ле­тво­рен­ность ра­бо­той, свя­зы­ва­лись с со­дер­жа­ни­ем ра­бо­ты и вы­зы­ва­лись внут­рен­ни­ми по­треб­но­стя­ми лич­но­сти в са­мо­вы­ра­же­нии. Фак­то­ры, вы­зы­ваю­щие не­удов­ле­тво­рен­ность ра­бо­той, свя­зы­ва­лись с не­дос­тат­ка­ми ра­бо­ты и внешними ус­ло­вия­ми. С эти­ми фак­то­ра­ми лег­ко свя­зать не­при­ят­ные ощу­ще­ния, ко­то­рых не­об­хо­ди­мо из­бе­гать.

По мне­нию Ф. Герц­бер­га, фак­то­ры, вы­зы­ваю­щие удов­ле­тво­рен­ность ра­бо­той, не яв­ля­ют­ся про­ти­во­по­лож­но­стью в од­ном и том же из­ме­ре­нии. Ка­ж­дый из них на­хо­дит­ся как бы в соб­ст­вен­ной шка­ле из­ме­ре­ний, где один дей­ст­ву­ет в диа­па­зо­не от ми­ну­са до ну­ля, а вто­рой - от ну­ля до плю­са. Ес­ли фак­то­ры кон­тек­ста соз­да­ют плохую си­туа­цию, то ра­бот­ни­ки ис­пы­ты­ва­ют не­удов­ле­тво­рен­ность, но и в луч­шем слу­чае эти фак­то­ры не при­во­дят к боль­шой удов­ле­тво­рен­но­сти ра­бо­той, а да­ют ско­рее ней­траль­ное от­но­ше­ние.

Удов­ле­тво­рен­ность ра­бо­той вы­зы­ва­ют толь­ко мо­ти­ва­ци­он­ные фак­то­ры, по­ло­жи­тель­ное раз­ви­тие кото­рых мо­жет по­вы­сить мо­ти­ва­цию и удов­ле­тво­рен­ность от ней­траль­но­го со­стоя­ния до “плю­са”.

Далее во второй части работы приведем данные исследования работников одной организации, которое проводилось при помощи анкеты составленной на основе теории мотивации Ф. Герцберга.

1. ИССЛЕДОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ПО ТЕОРИИ Ф. ГЕРЦБЕРГА.

2.1. Общие сведения об исследовании.

Как говорилось выше удовлетворенность работой и мотивация играют огромную роль в жизнедеятельности человека. Для проверки данного факта на практике проводилось исследование в Шяуляйском центре общественного здоровья. Было опрошено 37 работников данной организации. Опрос проводился с помощью анкет составленных на основе теории мотивации Ф. Герцберга (см. Приложение №1). Анкеты были анонимными, каждому из опрашиваемых нужно было ответить на 18 вопросов. Анкеты были одинаково содержания на литовском языке. Кроме этого устно общалась и беседовала со многими опрошенными работниками.

 Результаты исследования показали ряд интересных особенностей мотивации работников данной организации, о чем подробнее и будет говориться ниже.

Данные каждой анкеты обрабатывались по следующему принципу:

***Вопросы Баллы Сумма группы***

1 ............

3 ............ ............... : 4 = ................. *Успех*

11 .............

13 .............

5 .............

6 ............. ................ : 2 = .................. *Ответственность*

7 .............

8 ............. ................ : 3 = ................. *Признание*

12 .............

16 ............. ................. = ................. *Прогресс*

2 ..............

4 ..............

14 .............. .................. : 4 = ................. *Работа*

15 ..............

9 ............... *Совершенствование*

10 .............. ................. :2 = .................. *личности*

### Общая сумма \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Таблица №1 Данные анкетирования.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  Времяработыв**орг-ции****(года)** | Успех | Ответс-ть | Признание |  Прогресс | Работа | Совер-елич-ти | Общаясумма**баллов** |
| 1 | 24 | 3 | 2 | 2,7 | 3 | 4 | 3,5 | 50 |
| 2 | 26 | 3 | 1,5 | 2,7 | 3 | 3,75 | 3,5 | 48 |
| 3 | 1,5 | 3 | 3 | 2,7 | 1 | 4,75 | 2,5 | 50 |
| 4 | 4 | 2,75 | 3,5 | 3 | 3 | 4,25 | 2,5 | 52 |
| 5 | 12 | 1,75 | 2,5 | 1,3 | 1 | 3,75 | 4 | 36 |
| 6 | 1 | 3,7 | 2 | 2,3 | 2 | 2,25 | 2,5 | 41 |
| 7 | 8 | 2,25 | 2 | 1,3 | 0 | 1,75 | 2 | 31 |
| 8 | 15 | 2,25 | 3 | 1 | 0 | 3,5 | 1 | 36 |
| 9 | 15 | 3 | 3 | 3,3 | 1 | 3,75 | 3 | 46 |
| 10 | 32 | 2,75 | 2,5 | 2,3 | 2 | 3,5 | 3 | 45 |
| 11 | 26 | 2,25 | 2,5 | 2 | 2 | 2,25 | 3 | 37 |
| 12 | 9 | 2 | 2,5 | 1 | 1 | 2,75 | 2 | 32 |
| 13 | 25 | 1,5 | 1,5 | 0,7 | 1 | 2 | 2 | 24 |
| 14 | 24 | 2,75 | 3 | 3,3 | 3 | 2,5 | 4,5 | 49 |
| 15 | 16 | 1,5 | 3 | 3 | 2 | 3,75 | 3,5 | 44 |
| 16 | 24 | 3 | 3,5 | 3,3 | 2 | 4,25 | 3 | 54 |
| 17 | 31 | 2,75 | 2,5 | 2,7 | 2 | 3,25 | 3,5 | 48 |
| 18 | 14 | 3,75 | 3 | 3,3 | 3 | 3,75 | 3,5 | 56 |
| 19 | 24 | 2,5 | 2 | 2 | 3 | 3,5 | 2,5 | 42 |
| 20 | 16 | 2,75 | 1,5 | 2 | 2 | 3,75 | 2,5 | 42 |
| 21 | 16 | 1,25 | 2 | 0,7 | 0 | 1,5 | 1 | 19 |
| 22 | 20 | 2 | 3,5 | 1,7 | 5 | 3,5 | 5 | 50 |
| 23 | 8 | 2,5 | 3 | 1,7 | 2 | 3,5 | 3,5 | 44 |
| 24 | 24 | 2,25 | 2 | 2 | 1 | 3,25 | 4 | 41 |
| 25 | 1месяц | 2 | 3 | 1,3 | 1 | 3,5 | 3,5 | 40 |
| 26 | 19 | 1,5 | 2,5 | 1,3 | 1 | 2,75 | 3 | 33 |
| 27 | 23 | 1,5 | 2,5 | 1,3 | 1 | 3,5 | 3 | 36 |
| 28 | 32 | 2,25 | 1,5 | 2 | 1 | 2,75 | 1,5 | 33 |
| 29 | 22 | 2,75 | 3 | 2,3 | 1 | 3,5 | 3 | 45 |
| 30 | 24 | 2,25 | 3 | 2 | 1 | 3,5 | 3,5 | 43 |
| 31 | 11 | 1,75 | 3 | 3 | 2 | 2,25 | 3,5 | 40 |
| 32 | 14 | 2,5 | 4 | 3 | 5 | 4,25 | 5 | 60 |
| 33 | 2,5 | 2,5 | 2 | 1,7 | 3 | 4 | 3 | 44 |
| 34 | 27 | 3 | 3 | 2,3 | 3 | 3,75 | 3 | 49 |
| **35** | 3 | 2,25 | 3 | 2,3 | 3 | 3,75 | 3 | 46 |
| **36** | 4 | 2 | 5 | 2,7 | 3 | 3,25 | 4,5 | 51 |
| **37** | 18 | 2 | 0,5 | 0,3 | 4 | 3,5 | 3 | 35 |

### Следует заметить, что данное анкетирование оценивает не конкретного работника, а то какие возможности продвижения к успеху, ответственности, совершенствованию и так далее, по мнению опрашиваемых, предоставляет их работа. Выделенные категории по Ф. Герцбергу являются мотиваторами, вы­зы­ваю­щие удов­ле­тво­рен­ность ра­бо­той, свя­зы­ва­лись с со­дер­жа­ни­ем ра­бо­ты и вы­зы­ва­лись внут­рен­ни­ми по­треб­но­стя­ми лич­но­сти в са­мо­вы­ра­же­нии.

### Средняя сумма баллов за каждую категорию показывает удовлетворенность работой по каждой категории.

Если средняя сумма ***3,5 и более баллов***, следовательно работник полностью удовлетворен данной категорией.

***2,5 – 3,5 баллов*** – нет повода для беспокойства, однако следует уделить больше внимания решению проблем связанных с данной категорией.

***Менее 2,5 баллов*** – в вашей работе есть серьезные проблемы и вам с руководителем следовало бы их обсудить и решить.

Общая сумма баллов ***55 и более*** указывает на полное удовлетворение работой. ***45 – 55*** баллов – работа вас удовлетворяет. ***45 – 35*** баллов указывает на существование серьезных пробелов в удовлетворенности вашей работой и ***менее 35*** баллов – следует задуматься, та ли эта организация в которой вы хотите работать?

Отдельно следует заметить, что первые три параметра *успех, ответственность и признание успеха* полностью зависят от контроля руководителя и организации работы.

*Средняя норма данного анкетирования в Европе и Великобритании такова:*

**Успех Ответственность Признание Прогресс Работа Совер-ие лич-ти Сумма**

 **3,1 3,0 2,9 3,2 3,6 3,5 52**

#

#  *B. Everard, G. Morris. Efektyvus mokyklos valdymas. Kaunas, 1997.*

**2.2. Анализ результатов исследования.**

### Далее проведем анализ обработанных данных анкетирования.

**1. Время работы в данной организации.** Большинство работников исследуемой организации работают в ней довольно продолжительное время. В сумме от 10 до 30 и более лет в данной организации работает 73% опрошенных. Менее 5 лет работают лишь 7 человек, то есть 19%.

Подробная характеристика четко проясняется из диаграммы №1.

### Диаграмма № 1. Время работы в данной организации.

###

### 27 %

**30 %**

**35 %**

 **8 %**

### Следовательно можно сделать вывод, что коллектив данной организации достаточно устоявшийся. Работники не меняют место работы.

**2. Категория - успех** – это возможность использовать все свои знания, умения и навыки, внести ценный вклад в общее дело, предложить новые идеи.

К этой категории отнесли следующие вопросы:

* *Вспомните конкретные обязанности связанные с вашей работой. Часто ли вы чувствуете, что не можете использовать в работе всех своих способностей?*
* *Как вам кажется, часто ли выпадает случай внести свой личный ценный вклад?*
* *Оставив все привычные критерии оценки, часто ли вы глубоко в сердце чувствуете, что достигли чего-то ценного,*
* *Можете ли вы предложить новые связанные с ваше работой идеи?*

Вычислив общий балл ответов на данные вопросы получили показатель категории успеха. Из общей таблицы данных (Таб. №1) можно сделать следующие выводы, которые ярко иллюстрирует графическое изображение диаграммы №2.

Полностью удовлетворены данной категорией всего лишь **5%** опрошенных, **43%** удовлетворены данной категорией, однако имеют определенные трудности в использовании своих знаний, умений и навыков. Особое внимание следует обратить на то, что более половины опрошенных –**52%** не удовлетворены данной категорией, т.е. при выполнении работы они не испытывают чувства успеха и удовлетворенности за свой труд.

 **Диаграмма №2. Категория успеха.**

****

**5%**

**43%**

**52%**

**3. Категория - Ответственность** – свобода действий при принятии решений, совершенствование стиля и работы.

К этой категории отнесли следующие вопросы:

* *Имеете ли вы право изъявить свое мнение о том как вы должны работать?*
* *Часто ли вы чувствуете, что могли бы работать лучше, если бы имели полную свободу при выполнении заданий?*

****

 **Диаграмма №3 Категория ответственности.**

**14%**

**54%**

**32%**

По проанализированным данным анкетирования видно, что данной категорией удовлетворенно намного больше работников, чем прошлой категорией, что составляет **68%** всех опрошенных и лишь **одна третья** часть не удовлетворены данной категорией, это означает, что ущемляется их свобода действий при принятии решений и стремлении совершенствоваться.

**4. Категория – При­зна­ние ус­пе­ха** – любая «обратная связь» плохая или хорошая о том каковы ваши успехи в работе, признак количества и качества.

К этой категории отнесли следующие вопросы:

* *Часто ли вы получаете какое либо признание за выполненную работу?*
* *Часто ли вы в своей работе получаете личное признание?*
* *Можете ли вы узнать как – хорошо или плохо – вы работаете?*

 **Диаграмма №4. Категория признание успеха.**



**35%**

**65%**

К сожалению данной категорией полностью и абсолютно не удовлетворен ни один из опрашиваемых, частично удовлетворены лишь **35%**. Большинство опрашиваемых – **65%** не удовлетворены данной категорией, что означает почти полное отсутствие обратной связи между руководством организации и ее работниками. Работники организации не получают должного признания за выполняемую работу.

**5.****Категория – Прогресс** или продвижение по службе в данной или какой либо иной организации.

К этой категории отнесли следующий вопрос:

* *Как вы считаете, занимаемая вами должность полезна для человека, стремящего достичь большего (перспективы возвышения)?*

Результаты данной категории также плачевны как и прошлой.

** **Диаграмма №5. Категория прогресс.**

**8%**

**27%**

**65%**

##### Большинство опрошенных **65%** не удовлетворены данной категорией, т.е. считают, что ими занимаемая должность на способствует дальнейшему продвижению по службе. Причем баллы ответов здесь достигают минимального результата – **0** (у троих из опрашиваемых). **27%** считают, что возможно их должность и принесет пользу для дальнейшего роста по службе, и лишь **8%** - собираются делать карьеру.

**6.** **Категория – Ра­бо­та как та­ко­вая** – интересна, разнообразна ли она, каковы ее требования и объемы, уверенность личности в целесообразности и важности работы.

К этой категории отнесли следующие вопросы:

* *Много ли вы выполняете функций, которые по вашему мнению не очень важны или совсем не нужны?*
* *Часто ли у вас возникает мысль бросить работу?*
* *Часто ли вы убеждаетесь, что теперешняя ваша работа вам интересна?*
* *Часто ли вы думаете о том, что вы хотели бы уйти с работы или ее поменять?*

 **Диаграмма №6. Категория работа.**

###

### 65%

**19%**

**16%**

Обработанные данные по данной категории показали, что большинство опрошенных **65%** полностью удовлетворены своей работой как таковой, и лишь **16%** не удовлетворены своей работой и хотели бы ее поменять

**7. Категория – Совершенствование личности** – возможность обучения и совершенствования.

К этой категории отнесли следующие вопросы:

* *Как вы считаете, занимаемая вами должность позволяет вам постоянно учиться?*
* *Какие возможности учиться предоставляет ваша организация?*

 **Диаграмма №7. Категория совершенствование личности.**



**41%**

**43%**

**16%**

Данные опроса радуют в категории совершенствования личности. Данной категорией полностью удовлетворены **41%** из опрошенных и **43%** удовлетворены частично. Лишь **16%** не удовлетворены этой категорией. Следующие результаты означают, что организация предоставляет возможности для совершенствования, обучения и самообучения, и большинство работников этим пользуются.

К сожалению следует отметить, что своих примечаний о занимаемой должности, выполняемой работе и ее организации ни один из опрашиваемых не указал.

**8. Анализ общей суммы баллов.** Общая сумма баллов указывает на удовлетворение или неудовлетворение работой в целом. Обработав по вышеуказанной методике полученные данные пришли к следующему общему выводу, отражающемуся на диаграмме №8.

 **Диаграмма №8. Анализ общей суммы баллов.**

###

### 5%

**38%**

**41%**

**16%**

Полностью и абсолютно удовлетворены выполняемой работой и занимаемой должностью всего **5%** из опрошенных, что составляет **2 человека**. Труд этих людей высоко мотивирован, так как по теории Ф. Герцберга их удовлетворяют все мотивирующие факторы.

В принципе удовлетворены своей работой еще **38%** т.е. **14 человек**, этих людей радует их работа, хотя они имеют некоторые вопросы по отдельным категориям.

Частично не удовлетворены своей работай, а следовательно и слабо мотивированны **41%** опрошенных – **15 человек**. Эти люди имеют трудности с удовлетворением практически во всех категориях, им следовало бы над ними задуматься и обсудить со своим руководством.

Полностью не удовлетворены выполняемой работой и занимаемой должностью **16% - 6 человек.** Причиной полной неудовлетворенности может быть как плохая мотивация, неподходящая организация труда, так и другие психологические и социальные факторы. Этим людям следовало бы задуматься об перемене рода деятельности.

В результате можем сказать, что большинство 57% опрошенных работающих членов организации имеют проблемы с мотивацией труда. Это их общая проблема о которой следует задуматься и руководителю. Так как показатели в первых трех категориях, во многом зависящих от руководителя, особенно плачевны, а напротив работой как таковой довольны **84%** опрошенных.

Заключительные выводы и рекомендации будут указаны ниже.

### 3. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.

В общем случае мотивация – это процесс побуждения к труду. Любой руководитель, если он хочет добиться эффективной деятельности своих подчинённых, должен не забывать о наличии для них стимулов трудиться. Традиционно считается, что раз работник получает оплату за свой труд, значит он должен быть доволен. В случае плохого отношения к служебным обязанностям его можно уволить. Значит стимулы у него есть.

 В ли­те­ра­ту­ре встре­ча­ет­ся мно­го оп­ре­де­ле­ний мо­ти­ва­ции и мо­ти­вов, кроме того теории мотивации прошли историческую эволюцию. В них всех пы­та­ют­ся раз­лич­ны­ми тер­ми­на­ми вы­ра­зить глав­ное в мо­ти­ва­ции: речь идет о про­цес­се, ко­то­рый про­ис­хо­дит внут­ри че­ло­ве­ка, на­прав­ля­ет его по­ве­де­ние и вы­бор или, ины­ми сло­ва­ми, за­став­ля­ет его вес­ти се­бя в ка­кой-то кон­крет­ной си­туа­ции оп­ре­де­лен­ным об­ра­зом.

Согласно теории Ф. Герберта у индивида имеются две системы (иерархии) потребностей:

 «***Гигиенические факторы***» — это психологические, создающие настрой на труд и влияющие на неудовлетворенность работой условия: заработок; межличностные отношения с начальниками ,коллегами и подчиненными; политика фирмы и администрация; степень непосредственного контроля за работой; социальное положение работника; гарантия сохранения работы; стиль личной жизни.

***Mотиваторные*** - связанные с “внутренними потребностями, влияют на удов­ле­тво­рен­ность ра­бо­той. трудовые успехи работника, признание его заслуг, предоставление самостоятельности, служебный рост, профессиональное совершенство, обогащение труда элементами творчества.

Гигиенические факторы закрепляют и стабилизируют персонал, а побуждают к производительной работе мотиваторы. Поэтому на мотивацию работника можно воздействовать, создавая лишь условия для возникновения ( а не саму) мотивации.

### Исследовав мнения работников одной из организации г. Шяуляй о их возможности продвижения к успеху, ответственности, совершенствованию и так далее, которые по мнению опрашиваемых, предоставляет их работа. Пришли к следующим выводам.

### Коллектив данной организации достаточно устоявшийся. Работники не меняют место работы.

1. Половина опрошенных имеют определенные трудности в использовании своих знаний, умений и навыков, при выполнении работы они не испытывают чувства успеха и удовлетворенности за свой труд.
2. **65%** опрошенных работников организации не получают должного признания за выполняемую работу, что означает почти полное отсутствие обратной связи между руководством организации и ее работниками.
3. Такое же количество опрошенных считают, что ими занимаемая должность на способствует дальнейшему продвижению по службе.

##### Однако большинство опрошенных **84%** полностью удовлетворены своей работой как таковой. Следовательно причиной неудовлетворенности может быть неправильная организация труда, а также минимальное внимание руководителя к проблемам своих работников.

1. Особенно радует, что **84%** считают, что организация предоставляет возможности для совершенствования, обучения и самообучения, и большинство работников этим пользуются.

###### В результате можем сказать, что больше половины опрошенных работающих членов организации имеют проблемы с мотивацией труда. Это их общая проблема о которой следует задуматься и руководителю.

Можно предъявить следующие рекомендации руководителю организации:

* При организации труда придерживаться принципов комплексности (единства всех видов стимулов), ощутимости поощрения, гласности, справедливости и учета психологических особенностей восприятия поощрений и их последствий и др.
* Обеспечение совпадения содержания труда с целью личности.
* Создание четкой системы продвижения работников по службе.
* Выдача таких заданий, которые позволяли бы успешно их выполнять и развивать способности личности.
* Поддерживание устойчивого мажорного, жизнерадостного настроения работников за счет проявления к ним внимания со стороны руководителей, создания условий для раскрытия их способностей и т.д.

Однако мы са­ми не­сем от­вет­ст­вен­ность за свою жизнь и мо­ти­ва­цию к ра­бо­те. Чем бы­ст­рее мы вос­при­мем та­кую точ­ку зре­ния, тем бы­ст­рее нач­нем осу­ще­ст­в­лять пра­виль­ные ме­ро­прия­тия. Мы при­вык­ли ис­кать при­чи­ны сво­их жиз­нен­ных и ра­бо­чих про­блем вна­ча­ле вне нас. При­чи­ны на­хо­дят­ся бы­ст­ро: это - бли­жай­шие кол­ле­ги по ра­бо­те, на­чаль­ни­ки, под­чи­нен­ные, раз­де­ле­ние тру­да, ат­мо­сфе­ра, cпо­соб управ­ле­ния, а вне сво­его пред­при­ятия - эко­но­ми­че­ская конъ­юнк­ту­ра, не­ра­зум­ная по­ли­ти­ка пра­ви­тель­ст­ва и мно­же­ст­во дру­гих фак­то­ров, ле­жа­щих да­же за пре­де­ла­ми на­шей стра­ны. Мно­гие из нас тра­тят так мно­го вре­ме­ни на объ­яс­не­ние эф­фек­тив­но­сти сво­ей ра­бо­ты или не­же­ла­ния ра­бо­тать, что в те­че­ние это­го вре­ме­ни при его пра­виль­ном ис­поль­зо­ва­нии мож­но бы­ло бы дос­тичь зна­чи­тель­но бо­лее вы­со­кой мо­ти­ва­ции, как соб­ст­вен­ной, так и бли­жай­ше­го ок­ру­же­ния.

Сле­до­ва­тель­но, по­ни­мая про­цесс мо­ти­ва­ции, мы мо­жем зна­чи­тель­но луч­ше по­нять как се­бя, так и по­ве­де­ние лю­дей, с ко­то­ры­ми мы об­ща­ем­ся, в раз­лич­ных си­туа­ци­ях. Од­на­ко в объ­яс­не­нии по­ве­де­ния че­ло­ве­ка мо­ти­ва­ция яв­ля­ет­ся лишь ма­лой ча­стью.

### 4. ЛИТЕРАТУРА

* О.С. Виханский, А.И. Наумов. Менеджмент. - М., 1994.
* Горнаков Э.И. Психология и этика деловых отношений. – Минск, 1999.
* Дункан Джек. У. Основополагающие идеи менеджмента. - М.,1995.
* Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М., 1994.
* Основы управления персоналом Б.М. Генкин, Г.А. Коновалова, В.И. Кочетков и др. - М., 1996.
* Психология управления. - М., 1996/97.
* В.В. Травин, В.А Дятлов. Основы кадрового менеджмента. - М., 1995.
* Уткин Э.А. Управление фирмой. - М., 1996.
* Философский энциклопедический словарь. - М., 1997.
* Экономика переходного периода: Учебное пособие / Под ред. В.В. Радаева, А.В. Бузгалина. - М., 1995.
* E. Bagdonas, L. Rapalienė. Administravimo principai. Kaunas, 1996.

# B. Everard, G. Morris. Efektyvus mokyklos valdymas. Kaunas, 1997.

# Organizacijos valdymo pagrindai. Paskaitų konspektas. I dalis. Kaunas, 1998.

* Psichologija studentui. Kaunas, 1996.
* Sakalas, V. Šilingienė. Personalo valdymas. Kaunas, 2000.