СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Введение……………………………………………………………. | *3* |
| *1* | **Роль мотивации в деятельности организации** | *4* |
|  | *1.1* |  Теории мотивации | *10* |
|  | *1.2* | Мотивация подчиненных. | *16* |
| *2* | Разработка системы мотивации повышающей эффективность деятельности персонала ИП Лоскутова О. А. | *22* |
|  | Заключение…………………………………………………………. | *25* |
|  | Список использованных источников…………………………….. | *27* |

**Введение**

Целью курсовой работы является: разработка эффективной системы мотивации для ИП Лоскутов О. А. Понятие мотивации тесно связано с проблемой управления персоналом. Управление человеческими ресурсами является одной из наиболее актуальных проблем. От чего зависит эффективная деятельность организации? Ответ: «От эффективности работы ее членов.» Почему люди работают? Почему одни делают легкую работу и остаются недовольны, а другие делают трудную работу и получают удовлетворение? Что нужно делать для того, чтобы люди работали качественнее и производительнее? Каким образом можно сделать работу привлекательнее? Что вызывает у человека желание работать? Эти и подобные вопросы всегда актуальны в любой сфере бизнеса. А как видно все они относятся к данной теме.

Руководство организации может разработать прекрасные планы и стратегии, найти оптимальные структуры и создать эффективные системы передачи и обработки информации, установить в организации самое современное оборудование и использовать самые лучшие технологии. Однако все это будет сведено на нет, если члены организации не будут работать должным образом, если они не будут хорошо справляться со своими обязанностями, не будут вести себя в коллективе соответствующим образом, стремиться своим трудом способствовать достижению организацией ее целей, и выполнению ею своей миссии. Готовность человека выполнять свою работу является одним из ключевых факторов успеха функционирования любой организации. Человек не машина, его нельзя «включить», когда требуется его работа, и «выключить», когда потребность в его труде отпадает. И здесь “приходит на помощь” инструмент повышения эффективности деятельности - мотивация. Таким образом, и потребности, и мотивация большинства работников нуждаются в изучении и систематизации. Что такое мотивация подробнее будет рассмотрено ниже. Следует сказать, что управление персоналом включает многие составляющие: взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления и т.д. Ключевое место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а так же стимулирование и мотивация работников. Данная работа охватывает широкий спектр проблем, связанных главным образом, с мотивацией подчиненных, представляет собой попытку синтеза нескольких популярных теорий рациональной мотивации. Так же в работе содержится анализ причин низкой эффективности труда и отражена концепция выбора того или иного метода стимулирования деятельности человека на примере фирмы ИП Лоскутов О. А.

**Роль мотивации в деятельности организации**

«Мотивация» (или motif-Франц. от латинского слова moveo-двигаю, побудительная причина, повод к тому или иному действию), понимается как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенной деятельности, задают ее границы и формы, придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.[5,c.172] Силы, о которых упоминалось выше, находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же не осознанно совершать некоторые поступки. При этом различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию, на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

С помощью мотивации менеджер побуждает других людей работать для достижения целей организации, тем самым, удовлетворяя их личные желания.

Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

**Существует три аспекта мотивации:**

1. Каково соотношение внутренних и внешних сил;

2, Что в деятельности человека находиться без мотивационного воздействия.

3. Как мотивация соотносится с результатами деятельности человека.[4,c.133]

Сначала некоторые важны понятия.

 Потребности - это то, что возникает и находится внутри человека и требует удовлетворения. Это то, что есть у каждого, общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Человек, по своей природе, стремиться освободиться от каких бы то ни было потребностей как можно скорее, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать и “настойчиво требует” своего устранения. Потребности могут быть осознанными и неосознанными, и люди по-разному могут пытаться реагировать на них: удовлетворять их, подавлять или не обращать на них внимания. При этом не все потребности осознаются и осознанно устраняют. Если потребность подавлена, то это не предполагает, что она устранена навсегда. Большинство потребностей периодически возобновляются, при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека.

Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то менеджеры должны создавать такие ситуации, которые позволяли бы людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством типа поведения, приводящего к достижению целей организации. Данная схема представлена на рисунке 1.

Потребности

*(недостаток*

*чего-либо)*

Побуждения или мотивы

Поведение

*(действие)*

*Цель*

*Результат удовлетворения потребностей:*

1. *Удовлетворение*
2. *Частичное удовлетворение*
3. *Отсутствие удовлетворения*

Рис.1. Упрощенная модель мотивации поведения через потребности

Сложность мотивации через потребности заключается в том, что характеры людей — это соединение самых различных черт и что существует огромное количество разнообразных конкретных человеческих потребностей, тех целей, которые по разумению каждого человека приводят к удовлетворению его потребностей, а также типов поведения при достижении этих целей.

 Анализируя эту проблему, Стефан Кэрролл и Генри Тоси отмечают:

«Структура потребностей человека определяется его местом в социальной структуре или ранее приобретенным опытом. Следовательно, между людьми существует множество различий в отношении тех потребностей, которые для них важны. Что еще более важно, так это то, что есть множество путей удовлетворения потребности конкретного типа… Конкретный способ, которым человек может удовлетворить свою конкретную потребность, определяется им исходя из жизненного опыта. Мы узнаем опытным путем, что некоторые ситуации являются более желательными (вознаграждаемыми), чем другие, и стремимся именно к ним…» [3,c.117].

Для того чтобы правильно трактовать действия индивидов, если рассматривать их вне текущего и исторического контекстов, отношений к ним и их интерпретации можно выделить следующие признаки: приложение 1.Данная матрица содержит обобщенные данные о признаках, раскрывающих человеческие потребности с различных точек зрения, с позиций различных взглядов и концепций.

Мотив - это то, что вызывает определенные действия человека, находится внутри него, имеет личностный характер, зависит от множества внешних и внутренних факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотивы определяются потребностями человека, ставшими на столько важными, чтобы побудить человека действовать. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие, в частности если мотив вызывает действия по устранению потребности, то у различных людей эти действия могут быть совершенно отличны, даже если они испытывают одинаковую потребность.[5c.134] Мотивы могут быть внутренними и внешними. Внешние мотивы представляют собой стремление человека обладать каким-то не принадлежащими ему объектами или, наоборот, избежать такого обладания. Внутренние мотивы связаны с получением удовлетворения от уже имеющегося у человека объекта, который он желает сохранить, или с неудобствами, которые приносит ему обладание таким объектом, а следовательно, стремление от него избавиться. Например, интересная работа приносит человеку наслаждение, и он зачастую готов трудиться почти даром; в противоположном случае он согласен на все, лишь бы от этой работы избавиться. Мотивы поддаются осознанию, человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности.

 Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий.

Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью, но она может меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.[5, c.134]

В зависимости от того, что преследует мотивирование, какие задачи оно решает можно выделить два основных типа мотивирования. Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату.[3, c.98] С помощью мотивации менеджер побуждает других людей работать для достижения целей организации, тем самым, удовлетворяя их личные желания и потребности. Даже если создается впечатление, что служащие работают только ради достижения общих целей организации, то все равно они ведут себя так потому, что уверены, что это лучший способ достижения собственных целей. При данном типе мотивирования надо хорошо знать то, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и то, как вызывать эти мотивы. Если у двух сторон не оказывается точек взаимодействия, то и процесс мотивирования не сможет состояться. Этот тип очень сильно напоминает процедуру обмена.

Второй тип мотивирования - это формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действии человека, и наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективном управлению человеком. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы. Он часто не связан с какими бы то не было конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога деятельности. Второй тип мотивирования требует гораздо больших усилий, знаний и способностей для его осуществления. Однако и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования. Организации, освоившие его и использующие в своей практике, могут гораздо успешнее и результативнее управлять своими членами.

Первый и второй типы мотивирования не следует противопоставлять, так как в современной практике управления прогрессивно управляемые организации стремятся сочетать оба эти типа мотивирования.

Мотивы «включаются» с помощью стимулов, в качестве которых могут выступать материальные предметы, действия других людей, представляющих возможности иметь что-то, надежды на что-то и т. д. В качестве стимулов так же могут быть обещания, носители обязательств и возможностей, то есть что-то предложено человеку в компенсацию за его действия, что он желал бы получить в результате определенных действий. По содержанию стимулы могут быть материальные и моральные. Стимулы в роли инструментов воздействия или носителей “раздражения”, вызывающих действие определенных мотивов. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю.

Все мы разные, а следовательно, и реакция на конкретные стимулы не может быть одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них. Например, в условиях развала денежной системы, заработная плата и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут быть очень ограниченно использованы в управлении людьми.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Роль данного процесса стимулирования исключительно велика.

Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избрать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и не однозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование - это одно из средств, с помощью которого может осуществляется мотивирование. При этом чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. 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 делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

А) усилие,

Б) старание,

В) настойчивость,

Г) добросовестность,

Д) направленность. [4.c.136]

Это именно то, на что в деятельности человека оказывает воздействие мотивация. Для стимулирования работы индивида в организации можно воспользоваться теориями мотивации Абрахама Маслоу и Фредерика Герберца, но об этом далее.

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия. Он может работать в полную силу, а может работать в полсилы. Он может стремиться брать работу полегче, а может браться за сложную и тяжелую работу, выбирать решение попроще, а может искать и браться за сложное решение. Все это отражает то, какие усилия готов затрачивать человек. Рабочие занимаются тяжелым физическим трудом, соглашаются работать дополнительные часы, выдерживают большое напряжение, потому что уверены, что эти отрицательные аспекты их работы приемлемы, учитывая то, что они получат как вознаграждение. Это так же на прямую зависит и от того, на сколько работник мотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы.

Человек может по-разному стараться, выполняя свою роль в организации. Один работник может быть 6езразличен к качеству своего труда, в то время как другой будет стремиться делать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, не отлынивать от работы, стремиться к повышению квалификации, совершенствованию своих способностей работать и взаимодействовать с организационным окружением.

Третья характеристика деятельности, не менее важна, чем две предыдущие, на которые влияет мотивация, состоит в настойчивости продолжать и развивать начатое дело. Чем важна данная характеристика деятельности, что часто встречаются люди, которые быстро теряют интерес к начатому делу. И даже если они имели очень хорошие результаты деятельности в начале, потеря интереса и отсутствие настойчивости может привести к тому, что они сократят усилия и станут меньше стараться, выполняя свою роль на более низком уровне по сравнению с их возможностями. Отсутствие настойчивости сказывается также негативно на доведении дела до конца. Работник может выдвигать прекрасные идеи и ничего не делать для их выполнения, что на практике будет оборачиваться для организации упущенными возможностями.

Добросовестность при исполнении работы, означающая ответственное осуществление работы, с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм, для многих работ является важнейшим условием их успешного выполнения. Человек может обладать хорошей квалификацией и знанием, быть способным и созидательным, много работать, но при этом он может относиться к своим обязанностям безответственно. И это может сводить на нет все положительные результаты его деятельности. Руководство организации должно хорошо представлять себе это и стараться таким образом строить систему мотивирования, чтобы она развивала у сотрудников эту характеристику их поведения.

Направленность как характеристика деятельности человека указывает на то, к чему он стремится, осуществляя определенные действия. Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно также уметь, если надо, с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении определенных целей.

1.1. Теории мотивации

 Существуют два подхода к изучению теорий мотивации.

Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их проведения, а следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клелланда.

Первая из рассматриваемых теорий называется иерархией потребностей А. Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Абрахам Маслоу выдвинул гипотезу (1940-е годы) о наличии у индивидов ряда потребностей, что позволяет мотивировать их к удовлетворению наиболее настоятельной в данный момент времени. Низшие, образующие фундамент иерархии потребности доминируют до тех пор, пока они, хотя бы частично не удовлетворены. Затем нормальные индивиды обращают внимание на удовлетворение потребностей следующего уровня и т.д. до тех пор, пока не наступит «эпоха» доминирования потребностей высшего уровня.

В основе же поведения лежат потре6ности человека, которые можно разделить на пять групп: первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Согласно теории А. Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные.[1,c.106] Иерархия потребностей по А. Маслоу показана на рисунке 2.

Рис.2 Иерархия человеческих потребностей по А. Маслоу

* Физиологические потребности — это потребности, удовлетворение которых является существенным для физического выживания человека: в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности. В случае, когда не удовлетворена ни одна человеческая потребность, в иерархии доминируют именно физиологические потребности. Как только эти потребности удовлетворены, возникает следующая совокупность потребностей.
* Потребности безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.
* Социальные потребности (потребности принадлежности) включают в себя место в группе или семье, в чувстве, что человека принимают другие, чувстве социального взаимодействия, привязанности и поддержки.
* Потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.
* Потребности самовыражения — желание человека стать тем, кем он может быть, полностью реализовать свои способности, потенциал личности.[3]

Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, самая высокая потребность - потребность самовыражения и роста человека как личности - никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников. Поскольку со временем эти потребности меняются, то нельзя рассчитывать, что мотивация, которая была результативна один раз, будет эффективна все время.

Иерархические уровни потребностей не являются дискретными ступенями, т.е. для того, чтобы следующий, более высокий уровень начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью. Хотя в данный момент одна из потребностей может доминировать, деятельность человека при этом стимулируется не только ею. Кроме того, могут иметь место исключения: для некоторых людей, иерархия потребностей может иметь другую структуру (иные приоритеты потребностей).

С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней.

Обобщая результаты исследований процессов мышления и реакции людей в различных ситуациях, Дэвид МакКлелланд и его коллеги разработали модель мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней и объединили их в три категории: присоединения, власти и достижения. (В рамках иерархической структуры Маслоу потребности власти и достижения находятся где-то между потребностями в уважении и самореализации.)

1) Потребность присоединения (причастности) — потребность в установлении и поддержании межличностных отношений. Мотивация на основании потребности причастности схожа с мотивацией по А. Маслоу. Люди с развитой потребностью присоединения будут привлечены такой работой, которая будет давать им возможности социального общения. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководитель должен сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты.

2) Потребность власти — потребность в навыках влияния и установления контроля над поступками других людей, в воздействии на ход событий. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию - его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Согласно теории Мак Клелланда люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации.

Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д.

3) Потребность достижения (успеха) — потребность принимать на себя личную ответственность и добиваться успешного выполнения заданий. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность.

Во второй половине 1950-х годов Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. Эта теория появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека.

Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой. Они выделили следующие факторы, влияющие на отношение человека к работе: (таблица 1).

Таблица 1

Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе

|  |  |
| --- | --- |
| Гигиенические факторы | Мотивация |
| Политика фирмы и администрации | Успех |
| Условия работы | Продвижение по службе |
| Заработок | Признание и одобрение результата |
| Межличностные отношения | Высокая степень ответственности |
| Степень непосредственногоконтроля за работой | Возможность творческого иделового роста |

Первая группа факторов, гигиенические факторы, вызывающие негативные эмоции и имеющие отношение к обстоятельствам, сопутствующим работе: связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа.

Вторая группа факторов мотивации, вызывающей положительные по отношению к работе эмоции и связанные с деятельностью, которую выполняют индивиды: связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы.[5c.98]

Гигиенические факторы Ф. Герцберга, как видно, соответствуют физиологическим потребностям. «Гигиеническая» внешняя среда и построенная на принципах справедливости политика менеджмента могут предотвратить недовольство и неудовлетворенность, но сами по себе не будут мотивировать работников. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов. Герцберг считает, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или несправедливой. Маслоу же полагает, что если менеджер дает возможность рабочему удовлетворить одну из таких потребностей, то рабочий в ответ на это будет работать лучше. Разница в рассмотренных теориях следующая: по мнению

А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать, по мнению Ф. Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна. Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей. Для эффективного использования теории Герцберга руководителю необходимо составить перечень гигиенических и, особенно мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают:

 смотри приложение 2.

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и теория или модель Портера - Лоулера.

Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением:[2, c.45]

1. руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
2. сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
3. сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;
4. сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Сказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность.

Исходя из теории ожиданий, можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника.

 Справедливость - корень прав - субъективно понимаемую правильность, правильность для меня или для нас. Объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает теория справедливости. Теория справедливости: - люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. Например, один работает на новом оборудовании, а другой - на старом, у одного было одно качества заготовок, а другого - другое. Или, например руководитель не обеспечивает сотрудника той работой, которая соответствует его квалификации. Или отсутствовал доступ к информации, необходимой для выполнения работы, и т.д.

Люди могут восстановить чувство справедливости, либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если считают, что им переплачивают, они менее склонны измерять свое поведение и деятельность. Критерии справедливости устанавливают люди. Это понятие относительное, изменчивое, индивидуальное, лично-психологическое или социально-психологическое. Например, в Японии оплата труда регламентирована (вопросы справедливости не возникают).

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. В некоторых организациях пытаются решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда за счет сохранения сумм выплат в тайне.

Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера. Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям.

Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и, соответственно, степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться.

Из этой главы следует, что теории содержания мотивации основное внимание уделяют тому, как различные группы потребностей оказывают влияние на поведение человека. Широко признанными концепциями этой группы являются теории А.Маслоу, Ф.Герцберга, В.Врума, Л.Портера, Э.Лоулера и т.д. Несмотря на принципиальные отличия этих концепций, они тем не менее имеют нечто общее в своей основе, что отражает определенную общность в мотивации человека к действиям.

**1.2 Мотивация подчиненных**

Согласно “Теории Y”, любой сотрудник, приходя на новое место работы, хочет проявить себя и полон интереса к своей новой деятельности. Кроме того, руководство заинтересованно в том, чтобы сотрудники творчески и с воодушевлением относились к своим обязанностям. В силу некоторых факторов: таких как степень личной ответственности, отношения с начальником и сотрудниками и т.д. У работника может наступить разочарование в своей деятельности. Это бывает вызвано следующими причинами:

* чрезмерное вмешательство непосредственного руководителя;
* отсутствие психологической и организационной поддержки;
* недостаток необходимой информации;
* недостаток внимания руководителя к подчиненному и его запросам;
* отсутствие обратной связи (незнание подчиненного результатов своего труда);
* неэффективное решение руководителем служебных проблем связанных с конкретным подчиненным;
* некорректность оценки подчиненного руководителем;

 Эти факторы вызывают у рядового работника чувство приниженности и недоверия. Подрываются чувство гордости, уверенности в себе, в стабильности своего служебного положения, безопасности и возможности дальнейшего продвижения по службе.

 Процесс потери интереса к труду состоит из шести стадий.

Первая стадия – рассеянность.

На этой стадии появляются симптомы стрессового состояния, которое начинает испытывать новый работник. Это являются следствием растерянности. Работник перестает понимать, что ему нужно делать и почему работа у него не ладится. Он ставит перед собой вопрос связано ли это с ним самим, с начальником или непосредственно с работой, которую он выполняет.

Состояние работника пока не сказываются на производительности. Он легко контактирует с сослуживцами, время от времени пытается справиться с трудностями за счет более интенсивной работы. Это в свою очередь только усугубляет стрессовое состояние работника.

Вторая стадия- раздражение.

Разноречивые указания руководителя, неопределенность ситуации вскоре вызывают раздражение подчиненного, связанное с ощущением собственного бессилия.

Поведение работника приобретает демонстративные черты. Он подчеркивает свое недовольство в сочетании с повышенной производительностью. Тут он преследует две цели: первая цель - зарекомендовать себя с лучшей стороны и вторая - подчеркнуть на своем фоне бездеятельность руководства.

Третья стадия – подсознательные надежды.

Постепенно подчиненный перестает сомневаться в том, кто виноват в возникших у него трудностях. Теперь он надеется на какой-нибудь неверный шаг начальника, так как после него можно аргументировано доказать правильность своей точки зрения.

Это выражается в утаивании от сослуживцев и начальника служебной информации, необходимой для решения некоторых задач данного подразделения. Подчиненный начинает подозрительно избегать начальника. Производительность и качество труда остаются в норме.

Четвертая стадия- разочарование.

На этой стадии восстановить подорванный интерес к работе гораздо труднее, чем на остальных стадиях. Производительность труда снижается до минимально допустимого значения. Но на этой стадии работник еще не потерял последней надежды.

Его поведение напоминает поведение маленького ребенка, он полагает, что если будет “вести себя плохо”, начальник обратит на него внимание. В этот период страдают такие чувства работника: чувство уважения со стороны подчиненных, сознание своего авторитета, привычка к хорошему отношению со стороны других сотрудников.

Пятая стадия-потеря готовности к сотрудничеству.

Симптомом этой стадии является подчеркивание работником границы своих обязанностей, сужение их до минимума возможных. Некоторые начинают вызывающе пренебрегать работой, а то и “выплескивать” дурное расположение духа на коллег, находя удовлетворение в унижении других.

Суть этой стадии - не борьба за сохранение интереса к работе, а попытка сохранить самоуважение.

Шестая стадия-заключение.

Окончательное разочарование в своей работе потребует от сотрудника реакции. Он либо перейдет на другое место работы, либо будет относиться к работе как к каторге. Один такой работник может сыграть в группе роль катализатора и привести к “выплескиванию” наружу скрытого чувства недовольства всего коллектива.

При получении нового места работы, изменении привычных условий деятельности - стимулирует работника, вызывает в нем желание проявить себя с лучшей стороны. Не получив возможности почувствовать себя необходимым, самостоятельным работником, которому доверяют, уважают, он разочаровывается в своей работе.

С экономической точки зрения, люди являются чрезвычайно дорогим ресурсом, следовательно, должны использоваться с максимальной эффективностью. Здесь существует моральный фактор. Осознание этой проблемы создает новую: что есть идеальная работа для подчиненных.

Не следует стремится к чрезмерной специфичности и оригинальности. Учесть различие во вкусах и личных мнениях каждого удается редко именно поэтому руководитель, стремится к повышению интегральной производительности. Вот некоторые факторы, с которые обеспечивают руководителю согласие и поддержку максимального количества своих подчиненных.

 Идеальная работа

* иметь целостность (приводить к определенному результату);
* оцениваться служащими как важная и заслуживающая быть выполненной работа;
* давать возможность служащему принимать решения, необходимые для выполнения поставленной перед ними задачей (должна быть автономия в установленных пределах);
* обеспечивать обратную связь с работником;
* приносить справедливое с точки зрения работника вознаграждение;[1]

 Спроектированная в соответствии с этими принципами работа обеспечивает внутреннее удовлетворение подчиненного. Такой мощный мотивационный фактор стимулирует качественное выполнение работы, а так же, (по закону возвышения потребностей) стимулирует к выполнению более сложной работы. На основе этих принципов разработана модель характеристик работы (таблица 2).

Таблица 2

 Модель характеристик работы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Основные параметры работы | Основные психологическиесостояния | Мотивация работника и результаты работы |
| разнообразие умений и навыков, целостность работы, важность работы, | ощущение важности работы | высокая внутренняя рабочая мотивация |
| автономия | ощущение ответственности за результаты | высокое удовлетворение от работы |
| обратная связь | гордость за успешное завершение работы | малое количество прогулов низкая текучесть кадров |

При таком психологическом состоянии усиливается потребность персонала в профессиональном росте.

* Разнообразие умений и навыков*.*

Термин, характеризующий степень, в которой работа требует разнообразных действий при ее выполнении. Эта степень предусматривает использование различных навыков и талантов персонала.

Если работник чувствует, что кто-то еще может сделать эту работу так же хорошо, то она вряд ли будет представлять для него ценность и маловероятно, что он будет испытывать чувство гордости от выполнения данной работы. Работа, не использующая каких-либо ценных навыков работника не вызывает и потребности в дальнейшем обучении.

Существует некоторый оптимальный уровень разнообразия. Он индивидуален для каждого работника. Так одинаковая работа одним может рассматриваться как скучная, а для другого кажется, что она имеет неустойчивый и прерывистый характер, в связи с чем невозможно установить какой-то определенный режим ее выполнения.

* Целостность работы.

Понимается завершенность рабочей операции как целой и определенной части работы или выполнение работы от начала и до конца с видимым результатом. (определенность задания).

* Важность работы.

Степень влияния выполняемой работы на жизнь или работу других людей в организации. Понятие важности (работы) тесно связано с системой ценностей исполнителя.Работа может быть интересной и захватывающей, но люди будут оставаться неудовлетворенными до тех пор, пока они не почувствуют, что их работа представляет важность и ее необходимо выполнить.

* Автономия.

Она характеризует, насколько работа обеспечивает свободу и независимость служащего при выработке графика выполнения работы и действий, используемых для достижения нужного результата. Если решения принимаются другими людьми, хорошее выполнение работы вряд ли будет рассматриваться как вознаграждение. Человек будет чувствовать, что качество выполнения работы зависит от правильности этих решений, а не от его собственных усилий. При отсутствии по каким-либо причинам целостности возможна автономия. Величина уровня автономии зависит от

человека. Для любого служащего существует свой оптимальный уровень автономии, который дает ему реальное ощущение личной ответственности и не приводит к стрессам.

* Обратная связь.

Обратная связь обеспечивает получение работниками информации о качестве выполняемой ими работы. Эффективность обратной связи зависит от целостности работы. Легче обеспечить обратную связь по результатам “законченной работы”.

Расширяя фронт каждой работы, чтобы работник отвечал за несколько взаимосвязанных операций обеспечивает целостность работы, а значит, при этом работник интенсивно использует самопроверку, т.е. личную обратную связь. Он может обнаруживать недостатки сам, что воспринимается гораздо легче, чем, если бы ему кто-то другой указал на эту ошибку.

Таким образом, рассмотренные выше три первых фактора вносят свой вклад в оценку работы с точки зрения ее сложности, ценности и необходимости. Если работа не обладает такими параметрами, то она не будет внутренне мотивируемой. Хорошее качество ее выполнения не будет создавать ни чувства выполненного долга, ни ощущения новизны или приобретения чего-либо полезного. То есть работа, удовлетворяющая всем описанным факторам внутренне мотивирует работников, обеспечивает качество выполнения задания. Она создает ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию или оказываемые услуги, дает работникам чувство сопричастности.

**2.Разработка системы мотивации повышающей эффективность деятельности персонала ИП Лоскутова О. А.**

Фирма является хозяйствующим субъектом, обладающим правами юридического лица, согласно Гражданскому Кодексу Российской Федерации, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в учреждениях банков, печать со своим наименованием, товарный знак.

Предприятие создано на основе Закона «О предприятиях и предпринимательской деятельности» и осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством РФ и настоящим Уставом.

Предприятие занимается оптовой и мелкооптовой продажей хозяйственных товаров. По виду деятельности является торговой организацией.

Предприятие строит свои отношения с другими юридическими и физическими лицами во всех сферах деятельности на основе договоров. Предприятие реализует товары, услуги по ценам, установленным предприятием. Обладает хозяйственной самостоятельностью в вопросах определения формы управления, принятия хозяйственных решений, сбыта, установлении цен, оплаты труда, распределении чистой прибыли.

ИП Лоскутов О. А. взаимодействует с большим числом поставщиков и имеет постоянных клиентов. У ИП Лоскутова О.А. сложились прочные связи с поставщиками. Закупка товаров осуществляется из Кирова, Санкт-Петербурга, Москвы и некоторых фирм г. Сыктывкара.

Отношения работников и предприятия складываются на условиях трудовых договоров.

Прекращение работы предприятия может осуществляться путем его ликвидации, либо реорганизации на условиях и в порядке, предусмотренным законодательством.

По словам генерального директора, на предприятии применяется экономическая мотивация. В то же время, как повлиять на размер премии своим поведением либо деятельностью никто из сотрудников не знает. Система оплаты в фирме такова, что сотрудники получают небольшие суммы в качестве зарплаты, а существенная часть получаемых ими денег оформляется как премия, размер которой утверждает генеральный директор. Такая система во многом обусловлена соображениями финансового отдела. На практике это приводит к тому, что сотрудники не знают точно, какую сумму они получат в конце месяца, и не понимают критериев оценки своей работы и начисления премий.

Перечень недостатков в организации работы у ИП Лоскутова О. А.:

Девушки, сидящие в отделе по работе с клиентами (ОРК) постоянно жалуются на рутинный и однообразный характер работы, который не позволяет им реализовать свой потенциал. По их мнению, какие-либо перспективы служебного роста у них отсутствуют.

Бывают ситуации, когда клиент интересуется наличием определенного вида товара и получает от сотрудниц отрицательный ответ, хотя при определенной грамотности можно предложить клиенту другой вариант, отвечающий его потребностям.

Если один из ОРК по какой-либо причине не выходит на работу, возникают сложности в работе с клиентами – оформленный за ранее договор находится в компьютере отсутствующего сотрудника и имя файла договора, как правило, неизвестно. Все оформление приходится проводить заново.

Работники склада являются старожилами фирмы и, по их мнению, проработав полтора года, они вправе потребовать значительной прибавки в жаловании. При этом они не видят прямой связи между своим качеством обслуживания клиентов и размерами вознаграждения.

Обсуждение недостатков работы отдела происходит в кулуарных беседах, поскольку в отделе не сложилось определенной системы обмена подобной информацией.

Основные обязанности сотрудников отдела сбыта:

1 Сотрудники, ответственные за работу с клиентами, ОРК 2 человека:

 -ответы на телефонные звонки

 -оформление договоров о продаже и гарантийной документации

 -расчеты с клиентами

 -составление и размещение рекламы.

2 Работники склада 4 человека:

 -выдавать выписанный ОРК товар

 -разгружать поступивший товар

При существующей системе оплаты труда у ИП Лоскутова О. А. удовлетворяются физиологические потребности (по А. Маслоу) только части подчиненных, тогда как другие подчиненные не удовлетворяют эту потребность в достаточной степени. Это можно проследить на примере требования значительной прибавки в жаловании работников склада. У работников этого предприятия нет обратной связи с руководителем, то есть они не ощущают одобрения результатов их работы со стороны начальства. Поведение сотрудников определяется: поведением руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника, а также поведением сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности. Сотрудники ИП Лоскутов О.А. проявляют недовольство из-за того, что руководитель обеспечивает наличие гигиенического фактора – заработок, и не обеспечивает конкретного мотивирующего фактора – признание и одобрение результатов (таблица 1).

Люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает несправедливость, то человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение.

В этой ситуации для внесения ясности может быть предложено: установить конкретный размер премии и критерии её повышения.

Анализ проблемы сотрудниц ОРК:

Обе сотрудницы жалуются на рутинный и однообразный характер работы, следовательно, у них есть не реализованный потенциал. Из-за того, что девушки отдела не всегда владеют нужной информацией о товаре, они не могут заинтересовать потенциальных покупателей и поэтому теряют клиентов, нарушают слаженность работы, применяют ограниченное количество навыков, поэтому необходимо искать способ стимулировать потребность к увеличению их количества.

Предлагается: Повышение разнообразия умений и навыков - возможность бесплатных краткосрочных курсов. В случае если, сотрудницы не будут проявлять должного интереса, использовать метод «кнута и пряника», а именно угроза потери рабочего места.

 Обсуждение недостатков работы отдела может привести к последней стадии потери интереса к труду - заключение. Окончательное разочарование в своей работе какого-либо из сотрудников может привести к его уходу на другое место работы, либо будет относиться к работе как к каторге, такой работник может сыграть в группе роль катализатора и привести к “выплескиванию” наружу скрытого чувства недовольства всего коллектива. Менеджер каждого отдела должен проводить собрания со своими подчиненными, на которых обсуждать недостатки отдела, различные предложения сотрудников и свои решения.

Проанализировав ситуацию на предприятии ИП Лоскутова О. А. в целом, предлагается: организация нового дополнительного проекта - заказы на разработку фирменного стиля.

Появляется возможность разнообразить рутинную работу ОРК, передав им часть ответственности за организацию и участие в новом проекте. Для расширения деятельности организации необходима финансовая оценка нового проекта.

Приведенная система мотивации не является единственной возможной так как в соответствии с выше перечисленными проблемами может быть предложено множество подходов соответствующих теории. Однако, она демонстрирует принципиальную разницу подхода генерального директора к разработке системы экономического стимулирования и данной системы мотивации. Только такая работа дает возможность человеку к самовыражению, заложенному в его социальности.

**Заключение**

В данной работе рассмотрен круг вопросов, связанных с мотивацией подчиненных на примере конкретной организации и разработана эффективная система мотивации сотрудников ИП Лоскутов О. А.

Человек осуществляет определенные действия в соответствии с давление на него совокупности внутренних и внешних по отношению к нему сил. Совокупность этих сил, называемая мотивацией, вызывает у людей далеко не одинаковую реакцию.

Мотивация является ключом к поведению человека. Как известно из многолетнего опыта, незаметный для неопытного глаза процесс потери интереса работника к труду, его пассивность приносит ощутимые результаты, руководитель вдруг обнаруживает, что ему приходится вникать во все детали любого дела, выполняемого подчиненными, которые, в свою очередь, не проявляют ни малейшей инициативы. Эффективность организации падает.

Чтобы не допустить потерю потенциальных прибылей, менеджер должен добиться максимальной отдачи от своих подчиненных. Для эффективного управления таким дорогим ресурсом как люди менеджеру необходимо выделить определенные параметры работы, поручаемой подчиненным, изменяя которые он может воздействовать на психологические состояния исполнителей, тем самым, мотивируя их или наоборот. Сейчас вряд ли надо кого-либо убеждать, что мотивация является основополагающим фактором побуждения работников к высокопроизводительному труду. В свою очередь функционирование систем мотивации, их разработка преимущественно зависят от работников аппарата управления, от их квалификации, деловых качеств и других качественных характеристик.

В настоящее время добиться успеха, игнорируя проблему мотивации персонала, нельзя. Осуществление программ стимулирования труда всегда требует больших затрат, (что продемонстрировано на примере ИП Лоскутов О. А.), но эффект, который они могут принести, значительно больше. Для того чтобы заставить этот ресурс работать с максимальной отдачей, необходимо убедить его, что ему это необходимо. Ведь именно сотрудники являются главным ресурсом любой компании. Эффективность их работы определяет результат деятельности организации. Достичь наибольшей отдачи можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и компания, и он сам. Поэтому для достижения наилучших результатов работы организации необходимо найти те мотивы, которые движут каждым сотрудником в его трудовой деятельности, и создать ему такие условия, чтобы он мог и хотел выполнить поставленные перед ним задачи.

Материальное поощрение - это всего лишь внешний стимул по отношению к работе, то есть внешняя цель. Поэтому многие руководители, не знающие такой закономерности действия стимулов, видят только в материальном вознаграждении мотивирующую силу труда. Материальное вознаграждение будет действовать только тогда как стимул, когда оно будет постоянно увеличиваться.

У одного и того же человека не может быть всегда одна и та же мотивация. Жизнь постоянно меняется, а под влиянием ее меняется личность и связанная с ней мотивация как система побудительных сил.

Учеными доказано, что самым мощным мотивирующим средством трудового поведения человека является интерес к работе. Чем больше знаний имеет человек, чем выше его квалификация, тем больше он будет стремиться к интересной работе. Удовлетворение будет приносить содержание работы, ее процесс, а не только плата за труд. В интересной работе человек само актуализирует способности и реализует свой психологический потенциал.

**Список использованных источников:**

1. Алиев, В. Г. Организационное поведение / В. Г. Алиев, С. В. Дохолян. – Махачкала, 1998.

Герчикова, И.Н. Менеджмент [Текст] : учеб. пособие/ И. Н. Герчикова - М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1995.

1. Громкова, М. Т. Организационное поведение : учеб. пособие для вузв / Т. М. Громкова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 1999.

Мотивация персонала,//www.ctin.ru/management/people/kickbacks.shtml

1. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления[Текст] / Р. М. Фалмер. - М.: Айрис пресс, 1992.
2. Хекхаузен Х., Мотив и мотивация: восьми основных проблем, //www.flogiston.ru

#

# Приложение 1

# Матрица потребностей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Признак потребности | Характеристика признака |
| 1. | Место в иерархии потребностей | * 1. Первичные (низшие)
		1. Физиологические (голод, жажда, отсутствие жилища, сексуальные потребности)
		2. Безопасность, защищенность
	2. Высшие
		1. Социальные потребности (принадлежность к социальной группе, потребность в уважении, признания)
		2. Духовные потребности
		3. Потребность в самовыражении, само актуализации, реализации творческих способностей
 |
| 2. | Что влияет на потребность | 2.1. Национальность2.2. История2.3. География2.4. Природа2.5. Пол2.6. Возраст2.7. Социальное положение |
| 3. | Историческое место потребности | 3.1. Прошлые3.2. Настоящие3.3. Будущие |
| 4. | Уровень удовлетворения потребностей | 4.1. Полностью удовлетворенные4.2. Частично удовлетворенные4.3. Неудовлетворенные |
| 5. | Степень сопряженности потребности | 5.1. Слабо сопряженные с другими потребностями5.2. Сопряженные5.3. Сильно сопряженные |
| 6. | Масштаб распространения | 6.1. Географический: всеобщий, региональный6.2. Социальный: всеобщий, внутри национальной общности, внутри социальной группы и т.п. |
| 7. | Частота удовлетворения | 7.1. Единично удовлетворяемые7.2. Периодически удовлетворяемые7.3. Непрерывно удовлетворяемые |
| 8. | Природа возникновения | 8.1. Основные8.2. Вторичные 8.3. Косвенные |
| 9. | Применяемость потребности | 9.1. В одной области9.2. В нескольких областях9.3. Во всех областях |
| 10. | Комплектность удовлетворения | 10.1. Удовлетворяется одним предметом, явлением10.2. Удовлетворяется несколькими предметами10.3. Удовлетворяется взаимозаменяемыми предметами, явлениями |
| 11. | Отношение общества | 11.1. Отрицательное11.2. Нейтральное11.3. Положительное |
| 12. | Степень эластичности от дохода и возраста | 12.1. Слабоэластичные (физиологические потребности)12.2. Эластичные (высшие потребности)12.3.Высокоэластичные  |
| 13. | Способ удовлетворения | 13.1. Индивидуальный13.2. Групповой13.3. Общественный |

# Приложение 2

# Традиционная теория Х-“кнута и пряника”, теория Y- Дугласа Мак Грегора и теория Z- Уильяма Оучи.

|  |  |
| --- | --- |
| Традиционный подход | Современный подход |
| Теория Х | Теория Y | Теория Z |
| 1.Большинство сотрудников не любит работу и старается по возможности её избегать . | 1.Работа является желанной для большинства сотрудников. | 1.Необходима забота о каждом сотруднике в целом ( забота о качестве жизни) |
| 2.Большинство сотрудников необходимо заставлять выполнять работу, оказывая административное, экономическое и психологическое давление. | 2. Сотрудники способны к целеустремлённости и самоконтролю, способны самостоятельно определять стратегии достижения целей. | 2.Привлечение сотрудников к групповому процессу принятия управленческих решений. |
| 3.Большинство сотрудников заинтересованы только в безопасности. | 3.Заинтересованность работников зависит от системы вознаграждений по окончательному результату. | 3.Периодическая ротация кадров и пожизненная гарантированность занятости. |
| 4.Большинство сотрудников предпочитает быть исполнителями и избегает ответственности. | 4.Сотрудник стремится к ответственности и самостоятельно принимает управленческие функции. |  |
| 5.Почти все сотрудники не имеют творческих способностей и инициативы. | 5.Многие сотрудники имеют развитое воображение, творческие способности, изобретательность. |  |