
Тема:

**«Человек в организации. Функция
мотивации»**



MBA Start
Бизнес-образование
без границ

Конспект видеолекции

Оглавление

Введение	3
Раздел 1. Человек в организации	4
1.1. Человек и организационное окружение	4
1.2. Понятие корпоративной культуры	5
1.3. Структура и характеристики организационной культуры	6
Раздел 2. Функция мотивации.....	12
2.1. Общая характеристика мотивации	12
2.2. Подходы к мотивации.....	14
2.3. Содержательные теории мотивации	15
2.4. Процессуальные теории мотивации.....	21
2.5. Практические аспекты развития мотивации сотрудников	25
Глоссарий.....	32
Список рекомендуемой литературы	33

Введение

Основой любой организации и ее главным богатством являются люди. Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и для интенсивного развития их потенциала. Все это является одной стороной взаимодействия человека и организации. Но есть и другая сторона этого взаимодействия, которая отражает то, как человек смотрит на организацию, на то, какую роль она играет в его жизни, что она дает ему, какой смысл он вкладывает в свое взаимодействие с организацией.

Установление органичного сочетания двух этих сторон взаимодействия человека и организации является одной из важнейших задач менеджмента, так как оно обеспечивает основу эффективного управления организацией.

Поэтому для того чтобы понять, как строится взаимодействие человека с организацией, необходимо уяснить, в чем суть проблемы взаимодействия человека и организации, какие характеристики личности определяют поведение человека в организации и какие характеристики организационного окружения оказывают воздействие на включение человека в деятельность организации.

Цель данного курса — познакомить с теоретическими и практическими основами эффективного управления человеческими ресурсами.

Задачи курса:

- рассмотреть теоретические основы органичного взаимодействия человека и организации;
- познакомиться с теоретическими подходами к мотивации;
- рассмотреть практические аспекты развития мотивации сотрудников.

Раздел 1. Человек в организации

1.1. Человек и организационное окружение

Работа человека в организации представляет собой процесс его постоянного взаимодействия с организационным окружением. Это очень сложный и многоплановый процесс, являющийся исключительно важным для обеих сторон. Зачастую этот процесс является болезненным для обеих сторон. Отладить его очень нелегко. Каждый человек, приходя в новую организацию, сталкивается с множеством проблем взаимодействия с организационным окружением. Многие коллизии возникают и в организационном окружении, так как оно обязательно претерпевает деформации и изменения с появлением нового члена в организации. В дальнейшем может быть налажено безболезненное взаимодействие личности и окружения внутри организации. Однако в большинстве случаев это малоустойчивое взаимодействие, что проявляется в возникновении напряжения в отношениях между человеком и организацией и в возможном разрыве их взаимодействия.

Возможности включения человека в организационное окружение, называемые социализацией, зависят не только от характеристик этого окружения, но и в равной мере от характеристик человека. Каждый человек имеет многоплановую структуру личности, и во взаимодействие с организацией он вступает не как механизм, выполняющий конкретные действия и операции, а как разумное и сознательное существо, обладающее устремлениями, желаниями, эмоциями, настроением, имеющее воображение, разделяющее определенные верования и следующее определенной морали.

Как бы человек и организация ни стремились свести свое взаимодействие только к выполнению определенных работ на определенном рабочем месте, у них этого никогда не получится. Взаимодействие человека с организацией всегда шире, так как человек не может быть низведен до состояния машины, а организационное окружение — до рабочего места.

Введем определение:

Организация — объединение людей для достижения какой-то цели.

Общие признаки организации:

- наличие деятельности (цели);
- организационная структура и культура (существование связей между членами организации, правил);
- постоянное взаимодействие с окружающей средой (внешние факторы);
- наличие и использование ресурсов (мотивация).

Организационная структура — определяет взаимоподчиненность между функциями,

выполняемыми сотрудниками организации (принцип разделения труда — как, кто, что). Типовые виды организационных структур будут детально рассмотрены в теме "Построение организационных структур" модуля "Общий менеджмент", в данном пособии мы только кратко охарактеризуем самые распространенные из них:

Функциональная (производство, продажа/сбыт, финансы, закупки, маркетинг, персонал и др. функции)

Матричная (эксперты функциональных отделов закреплены за одним или несколькими продуктовыми подразделениями)

Продуктовая (производство труб, производство побочной продукции для населения — чайники, кастрюли, кровати)

1.2. Понятие корпоративной культуры

Корпоративную культуру можно определить как систему ценностей и методов решения проблем, ведущих организацию к успеху.

Эта система ценностей и методы решения проблем формируют у сотрудников осознание принадлежности к определенной культуре.

Каждая успешная компания формирует свою собственную уникальную корпоративную культуру.

Организация — сложный организм, основой жизненного потенциала которого является организационная и корпоративная культура. Если можно говорить о том, что организация имеет "душу", то этой душой является организационная культура.

Культура свойственна любой форме человеческого существования в качестве необходимого атрибута всякого общества. Культура выступает как специфический способ организации и развития человеческой жизнедеятельности, представленный в продуктах материального и духовного труда, в системе социальных норм, духовных ценностей, в совокупности отношений людей к природе, между собой и к самим себе.

Применительно к организациям термин "корпоративная культура" охватывает большую область явлений духовной и материальной жизни коллектива:

- доминирующие в нем моральные нормы и ценности;
- принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы и традиции, функционально ориентированные верования и ожидания и т.д.

Совокупность убеждений и ценностей, формируемая руководителями, проистекает как из общефилософских и реалистических ценностей менеджеров, так и из представлений участников деятельности предприятий (сотрудников, держателей акций, рыночных партнеров и др.).

Носителями корпоративной культуры являются люди, но в организациях с устоявшейся культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на членов организации, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

Буквально каждая процветающая компания обладает сложившейся культурой. В ряде случаев она закладывается основателем фирмы (например, Уолтом Диснеем), иногда формируется постепенно, по мере того, как организация преодолевает препятствия (например, Coca-Cola). Культуру некоторых фирм последовательно развивали команды менеджеров, ставивших себе задачу систематического улучшения показателей деятельности своей компании (например, японские компании). Стремясь изменить стратегию, расширить присутствие на рынке, компании не только совершенствовали технологию, но и развивали рыночные преимущества.

Корпоративная культура способна уменьшать степень коллективной неопределенности, создавать общественный порядок, обеспечить целостность за счет ценностей и норм, воспринимаемых всеми и передаваемых новому поколению, создавать чувство причастности к организации и преданность общему делу посредством объединения членов группы в одно целое. Организационная культура воздействует на отдельных людей, например, на их моральные качества, преданность делу, производительность труда, состояние физического здоровья и эмоциональное благополучие.

Культура воздействует на членов организации по-разному, в зависимости от их работы, положения на служебной лестнице, статуса, квалификации, уровня оплаты и т.д. То, как люди переживают это воздействие, зависит от их личных биографий: убеждений, ожиданий, стремления и т.д., которые они принесли с собой в организацию. Эти факторы образуют систему отсчета, которая позволяет интерпретировать тот или иной опыт и создает совокупность личностных приоритетов.

1.3. Структура и характеристики организационной культуры

Корпоративная культура имеет определенную структуру. Познание корпоративной культуры начинается с первого "поверхностного" или "символического" уровня, включающего такие видимые внешние факты, как применяемая технология и архитектура процессов, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.п., или все то, что можно ощущать и воспринимать через органы чувств человека. На этом уровне явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах корпоративной культуры.

На втором уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желаний людей.

Третий — "глубинный" уровень включает в себя базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации, но эти скрытые и принимаемые на веру предположения тем не менее направляют поведение людей.

Характеристики организационной и корпоративной культуры.

1. Осознание работником себя и своего места в организации.

Одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие — поощряют их внешнее проявление, в одних случаях независимость и творчество проявляются через сотрудничество, а в других — через индивидуализм

2. Коммуникационная система и язык общения.

Использование устной, письменной и устной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникаций развивается от группы к группе; жаргон, аббревиатуры, жесты варьируются от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций

3. Ценности и нормы.

Ценности — это убеждения, которые насаждаются руководством организации, например, общение, уважение, единство и совершенство. Культура отражается в нормах, которые разделяют все работники организации и которые могут быть, а могут и не быть связаны с ценностями. Это различие заставляет руководителей более глубоко задуматься над принципами формирования культуры. Сами по себе ценности слишком расплывчаты, чтобы выявить, что работники думают о компании и каким должно быть их поведение. Все могут соглашаться с тем, что единство или обслуживание клиентов исключительно важно, и в то же время представления не имеют о том, как себя вести в повседневной жизни.

4. Трудовая этика и мотивирование.

Отношение к работе и ответственность, качество работы, привычки, оценка работы и вознаграждение, продвижение по службе, индивидуальная или групповая работа.

5. Процесс развития работника и мотивирование.

Бездумное или осознанное выполнение работы, процедуры информирования работников, подходы к объяснению причин и т.п.

6. Взаимоотношения между людьми.

Степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов.

7. Осознание времени, отношение к нему и его использование.

Степень точности и относительности времени у работников, соблюдение временного распорядка и поощрение за это.

8. Вера во что-то или расположение к чему-то.

Вера в руководство, успех, свои силы, во взаимопомощь, этичное поведение и т.п.

9. Внешний вид, одежда и представление себя на работе

Разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей: прическа, опрятность, косметика и т.д.

10. Привычки и традиции в еде

Организация питания работников, периодичность и продолжительность питания, продолжительность, совместное питание работников различных уровней и т.п.

При описании корпоративной культуры следует выявить не ценности, а специфические отношения и поведение и управлять ими.

Инструментом оценки корпоративной культуры является так называемый профиль организационной культуры, который содержит набор утверждений, описывающих предположительные организационные ценности. Если попросить сотрудников составить рейтинг 54 утверждений по их важности и необходимости для компании, то можно выделить восемь независимых факторов:

1. инновации и принятие рисков;
2. внимание к деталям;
3. ориентация на результат;
4. агрессивность и конкурентоспособность;
5. поддержка;
6. развитие и вознаграждение;
7. сотрудничество и работа в команде;
8. решительность.

Положения профиля корпоративной культуры основаны на нормах, ожиданиях людей относительно специфических отношений и поведения. Они требуют ответа от каждого на вопросы: что на самом деле нужно для того, чтобы добиться успеха; каковы неписанные правила в вашей организации? Сходство ответов на данные вопросы внутри отдельного подразделения или всего предприятия отражает его культуру. Используя инструменты оценки корпоративной культуры, организация может оценить, соответствует ли ее культура стратегии.

В организации может быть много "локальных" культур. При этом имеется в виду одна, преобладающая во всей организации культура и культура ее частей. Различные субкультуры могут сосуществовать под крышей одной общей культуры, но при этом может существовать и контркультура, которая отвергает то, чего организация в целом

хочет достигнуть.

Формирование и изменение корпоративной культуры происходит под влиянием многих факторов, среди которых выделяются:

- точки концентрации внимания высшего руководства;
- реакция руководства на критические ситуации;
- отношение к работе и стиль поведения руководителей;
- критериальная база поощрения сотрудников;
- критериальная основа отбора, назначения, продвижения и увольнения работников из организации;
- структура организации;
- система передачи информации и организационные передачи;
- мифы и истории о важных событиях и лицах, игравших и играющих ключевую роль в жизни организации;
- внешний и внутренний дизайн помещения, в котором располагается организация.

Существуют различные подходы к классифицированию типов корпоративной культуры. Традиционно выделяют европейский и американский подходы. Рассмотрим их более подробно:

Европейский подход к классифицированию типов корпоративной культуры — модель межличностных отношений (Харрисон, Ч. Хэнди, Ян Хармс)

1. Культура Роли

Этот тип организации характеризуется строгими функциональными и специализированными участками, такими как финансовый отдел, торговый отдел и т.д., которые координируются узким связующим звеном управления. Степень формализации и стандартизации велика; деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются по определенным правилам и процедурам, определяющим разделение работы и власти, способы связи и разрешение конфликтов между функциональными участками. Для исполнения роли выбираются отдельные лица, к силе личности относятся с неодобрением, а сила специалиста ценится только в надлежащем ей месте. Влияние регулируется правилами и процедурами. Эффективность культуры зависит от рационального распределения работы и ответственности, а не от отдельных личностей. Отдельному работнику ролевая культура дает защищенность и возможность стать компетентным специалистом; исполнительность в определенных пределах поощряется по соответствующей шкале оплаты и, возможно, продвижением по службе внутри функциональной области. Ролевая культура больше соответствует менеджерам, которые ценят безопасность и предсказуемость, которые хотят достигнуть цели, выполняя роль, а не делая выдающийся личный вклад.

2. Культура Задачи, Достижений

Культура сориентирована на проект или работу (например, в матричной структуре), ее можно представить в виде сетки, некоторые нити которой толще и сильнее других, причем власть и влияние расположены в ее узлах. Основное внимание уделяется скорейшему завершению работы за счет соединения соответствующих ресурсов и подходящих сотрудников на нужном уровне и создания условий. Культура задачи зависит от способности коллектива повысить эффективность работы и объединить личные цели сотрудников с целями организации. Это культура команды, где результат команды важнее индивидуальных целей, положения, стилевых различий. Влияние базируется больше на силе эксперта, специалиста, а не на силе положения или силе личности. Влияние здесь распространяется шире, чем в других культурах. Данный тип очень хорошо адаптируется. Группы, проектные команды или специальные комиссии создаются для определенных целей и могут быть реформированы, распущены или оставлены. Организация может быстро реагировать, так как каждая группа содержит в идеале все необходимые элементы, позволяющие принимать решения. Для этой культуры характерны высокая степень автономии, оценка работы по результатам и легкие отношения внутри группы, где обоюдное уважение основано на способностях, а не на возрасте или положении.

3. Культура Личности, Человека, Поддержки

Данный тип культуры необычен. Он обнаруживается не везде, однако, многие отдельные лица "придерживаются некоторых его принципов". В этой культуре личность находится в центре, если есть некоторая структура или организация, она существует только для обслуживания и помощи личностям в этой организации, для содействия выполнению их собственных интересов без какой-либо цели. Немногие организации могут существовать с таким видом культуры, так как организации склонны иметь некие корпоративные цели, возвышающиеся над личными целями сотрудников организации. Для этой культуры не возможен контроль или даже иерархия управления. Организация подчиняется личности и обязана своим существованием этой личности. Личность может покинуть организацию, но у организации редко есть сила «выселить» личность. Влияние распределяется поровну, а основа власти при необходимости — это обычно сила специалиста: человек делает то, что хорошо умеет делать, и поэтому к нему прислушиваются (например, адвокатские конторы, дизайнерские услуги и т.д.).

4. Культура Власти

Данный тип зависит от центрального источника власти и распространяется в виде волн (или паутины). Контроль осуществляется централизованно через отобранных для этих целей лиц, с учетом некоторых правил и приемов и небольшой доли бюрократизма. Решения принимаются, по большей части, в результате баланса влияний, а не на процедурной или чисто логической основе. Организация может быстро реагировать на события, но в значительной степени зависит от принятия решений людьми из центра, которые стремятся привлечь людей, имеющих склонность к политике, ориентированных на власть, любящих рисковать и которые невысоко ценят безопасность. Сила ресурсов

является основой власти в данной культуре, с некоторыми элементами персональной власти в центре. Эта культура опирается на отдельные личности, а не на советы. Выполнение заданий оценивается по результатам, а к средствам относятся терпимо (т.е. средства могут быть жесткими, их успех может сопровождаться низкой моралью и большими потрясениями).

Американский подход к классифицированию типов корпоративной культуры

- 1. Академия.** Кандидаты на вакантные позиции менеджеров, преимущественно молодые сотрудники, как правило, проходят очень серьезный профессиональный отбор (узкая специализация). Успешно прошедшие «вступительные экзамены» принимаются на должности менеджеров-стажеров, для них существует программа подготовки на должность менеджера.
- 2. Клуб.** Подбор осуществляется на основе опыта работы, знаний, насколько сотрудник готов пожертвовать своими интересами ради интересов организации. В отличие от «академии» ведется подготовка менеджеров широкого профиля. Управленец в отделе продаж в такой организации может быть переведен на должность менеджера отдела маркетинга или отдела персонала.
- 3. Бейсбольная команда.** Подбирают людей, в основном, ориентированных на успех. Возраст и опыт не имеют принципиального значения. Особое значение уделяется потенциалу сотрудника, агрессивности, умению рисковать, у таких сотрудников, как правило, широкие полномочия и свобода действий. В подобных организациях достаточно высокая текучесть кадров (очевидно, как и в большом спорте, люди могут очень быстро выработать свой потенциал и дальше просто «выдыхаются»).
- 4. Крепость.** Большое число организаций на том или ином этапе своего развития оказываются в состоянии застоя. Такие организации не развиваются, а пытаются выжить, поэтому привлекают людей, ищущих тихое, спокойное место, где можно «пересидеть», или, напротив, бросающих вызов судьбе, стремящихся изменить ситуацию, создать что-то новое. В процессе формирования корпоративной культуры такая организация могла строиться по одному из трех описанных ранее типов. Затем в силу каких-то внешних или внутренних обстоятельств организация перестала развиваться и оказалась в стадии застоя.

ЕЩЕ НЕСКОЛЬКО СЛОВ О КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ

Плюсы корпоративной культуры:

- сформировавшаяся корпоративная культура поддерживает приверженность сотрудников ценностям организации;
- в компаниях с сильной корпоративной культурой высока верность/приверженность сотрудников своей организации, их стремление внести вклад в общее дело;
- Корпоративная культура определяет "правила игры" в любой ситуации в бизнесе.

Минусы корпоративной культуры:

- порой, сильная корпоративная культура может служить препятствием к каким-то необходимым переменам. Нередко люди с иными взглядами, чем те, которые господствуют в организации, уходят из компании, потому что слишком велико их несоответствие корпоративной культуре;
- разные корпоративные культуры могут быть препятствием для слияния нескольких организаций.

ВАЖНО ПОМНИТЬ:

- как правило, в чистом виде ни один из названных типов корпоративной культуры не встречается;
- организация обычно несет в себе черты не одного, а нескольких типов корпоративной культуры;
- на корпоративную культуру оказывают влияние внешние факторы (рынок, конкуренция, новые законы), а также какие-то внутренние события или ситуации (к примеру, смена менеджерского состава).

Раздел 2. Функция мотивации

2.1. Общая характеристика мотивации

Сегодня в обиходе менеджеров можно услышать разные мнения относительно того, что такое мотивация. Одни используют данное слово как синоним слова "стимулирование", другие полагают, что это сугубо внутреннее ощущение готовности делать что-либо, третьи затрудняются его четко определить. В данном курсе введем следующие определения, которые помогут нам прийти к единому мнению того, что же такое мотивация:

Мотивация — совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, задающих границы и формы деятельности и придающих ей направленность, ориентированную на достижение определенных целей. В основе мотивации лежат потребности человека, заставляющие его действовать определенным образом.

Потребности — это психологический или физиологический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека. Люди по-разному могут пытаться устранять потребности: удовлетворять их, подавлять, не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно.

За тысячи лет до вхождения слова "мотивация" в лексикон руководителей было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Всем знакомы, например, метод "кнута и пряника" и обещание "полцарства или голову с плеч".

Представители школы научного менеджмента еще в самом начале XX века, осознали порочность системы оплаты труда на уровне зарплаток, позволяющих только преодолеть чувство голода и холода, определили понятие "достаточная дневная выработка" и предложили оплачивать труд работников пропорционально их вкладу. Результаты оказались впечатляющими, и этот метод внешней мотивации используется до настоящего времени.

Но вознаграждение (пряник) не всегда заставляет человека трудиться усерднее, поэтому в управлении стали использоваться психологические методы. Еще в 1923-1924 гг. благодаря Хоторнским экспериментам было установлено, что такие социальные факторы, как внутригрупповое взаимодействие, оказывают значительное влияние на мотивированность персонала и производительность труда.

современной теории управления описываются следующие побудительные мотивы, определяющие поведение человека в организации:

- материальные (деньги, вещи или физические условия жизни);
- личные нематериальные возможности (престиж, личная власть и т.д.);
- желаемые физические условия работы;
- духовные (гордость мастерством, чувство ответственности, альтруистическое служение семье или другим целям, лояльность по отношению к организации, патриотизм, эстетические и религиозные чувства и т.п.);
- общие стимулы (привлекательность работы, условия труда, соответствующие взгляды и навыки работы, возможность ощущать личное участие в деятельности организации или причастность к результатам деятельности организации, возможность общения с другими людьми).

НЕОБХОДИМО ТАК ОРГАНИЗОВАТЬ ТРУД ВАШИХ ПОДЧИНЕННЫХ, ЧТОБЫ КАЖДЫЙ ИЗ НИХ ПРИЛАГАЛ МАКСИМУМ УСИЛИЙ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПОСТАВЛЕННЫХ ЗАДАЧ, НЕЗАВИСИМО ОТ СВОИХ ЛИЧНЫХ ПРОБЛЕМ

Одна из проблем, с которой сталкиваются организации в области стимулирования работников, заключается в том, что часто используются старые и чрезмерно упрощенные представления о том, что побуждает людей хорошо и добросовестно трудиться. Прибавка к зарплате или угроза увольнения не могут решить все проблемы, связанные с "не тем" поведением Вашего подчиненного, такие методы "воздействия" не только устарели, но и могут привести к плачевным для организации последствиям.

Увы, даже в крупных западных компаниях менеджеры в лучшем случае знакомы с теорией иерархии потребностей А. Маслоу и двухфакторной теорией Ф. Герцберга. А ведь этим теориям уже более 40 лет! И лишь немногие руководители слышали, например, о теории ожиданий, хотя и ей уже скоро будет "за 30".

Высокая результативность и адекватное стимулирование работников — слишком важная функция управления, чтобы ее можно было игнорировать. Менеджеры не могут

позволить себе руководствоваться слишком упрощенными, а нередко и совсем устаревшими представлениями об искусстве мотивации.

2.2. Подходы к мотивации

Два основных подхода к мотивации:

- поведением на рабочем месте можно управлять при помощи внешних факторов (стимул — реакция);
- **поведение человека на рабочем месте управляется при помощи воздействия на внутренний мир человека** — его потребности, ценности, стремления.

Гедоническая теория — теория подкрепления мотивов

"Наслаждение — это не награда за добродетель, а сама добродетель", - утверждали философы-эпикурейцы древней Греции.

Они сформулировали принцип гедонизма именно так:

- люди стремятся максимизировать удовольствие;
- люди стремятся минимизировать боль.

Беря принцип гедонизма за основу, Е. Торндайк вывел так называемый "**закон эффекта**":

поведенческие реакции, следующие непосредственно за приятным переживанием, закрепляются и с возрастающей вероятностью повторяются в аналогичных ситуациях (привычка). Если же реакции следуют за неприятными переживаниями (наказанием), то они угасают и повторяются в аналогичных ситуациях с меньшей вероятностью.

Халл развил идеи Е. Торндайка — согласно его теории, понятие "привычка" должно рассматриваться более широко и включать связь между реакцией и специфическим стимулом, которая возникает в результате положительного подкрепления или наказания.

Б. Скиннер продемонстрировал, что поведение можно эффективно изменять путем подкрепления желательных реакций и игнорирования нежелательных, поведение зависит как от определенной последовательности и повторяемости подкрепления, так и от интенсивности и временной близости подкрепления с желательной реакцией — поощрения, наказания \ кнут и пряник (тарифно-окладная система).

Последующие исследования показали, что наказание может вынудить человека прекратить конкретное поведение, но оно не увеличивает вероятности правильного поведения.

Современные теории мотивации подразделяются на содержательные и процессуальные

(рис. № 1):

- содержательные теории мотивации основываются на выявлении внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе;
- процессуальные теории мотивации более поздние, они основываются на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и особенностей познания.



Рис. 1. Классификация теорий мотивации

2.3. Содержательные теории мотивации

Содержательные теории мотивации, появлением которых мы обязаны Абрахаму Маслоу, помогают ответить на вопрос "Что именно может мотивировать работника изменить свое поведение?".

Согласно *теории иерархии потребностей А. Маслоу*, человек мотивируется последовательным удовлетворением серии потребностей.

1. Физиологические, или базовые, потребности (пища, вода, тепло, убежище, отдых, секс).
2. Потребность в безопасности: защита от лишений, угроз и опасностей со стороны окружающего мира, уверенность в удовлетворении физиологических потребностей в будущем.
3. Социальные потребности: чувство принадлежности к кому- или чему-либо, дружеские отношения, уверенность в том, что тебя понимают другие, чувство социального взаимодействия.

4. Потребность в уважении ("эго"): самоуважение и уважение других, репутация, статус (личные достижения, престиж, слава и т.д.).
5. Потребность в самовыражении: реализация собственного потенциала для непрерывного самосовершенствования.

Потребности образуют определенную иерархию, так как потребности низшего уровня должны удовлетворяться, по мнению Маслоу, в первую очередь. Когда эти потребности будут (и только после этого) удовлетворены, человек стремится к удовлетворению потребностей более высокого уровня. Недовольствованные потребности побуждают человека к действию, удовлетворенные — нет. Обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой во взаимодействии. Надо также иметь в виду, что потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели потребности нижнего уровня. По представлениям Маслоу, потребности высшего порядка не могут быть удовлетворены полностью, поэтому пирамида не имеет вершины (рис. № 2).

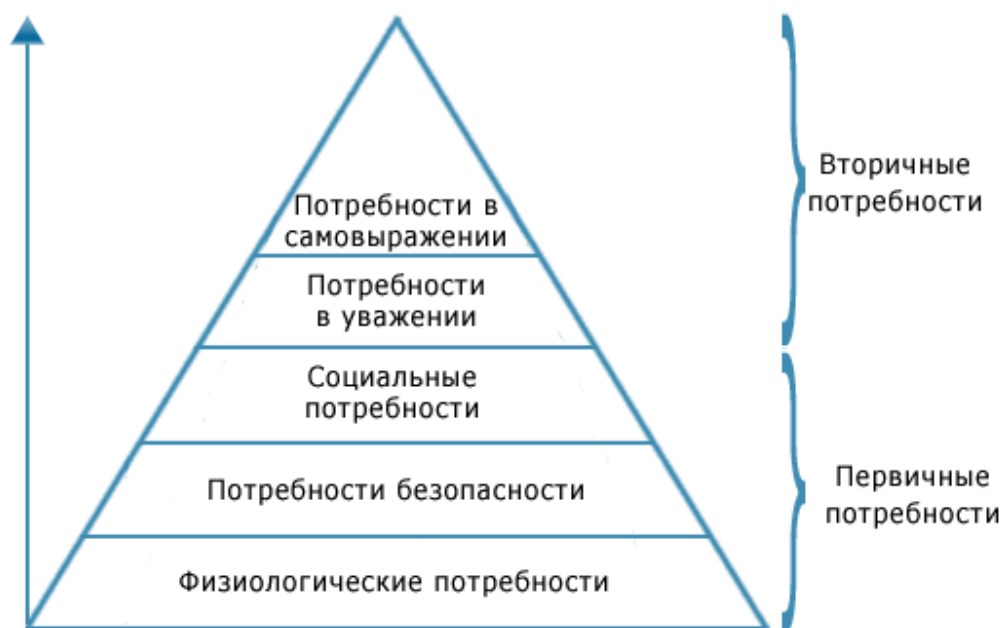


Рис. 2. Иерархия потребностей Маслоу

Так, голодный и замерзший человек будет стараться получить пищу и тепло, не обращая внимания на потребности более высокого порядка. Накормленный и согретый человек будет искать безопасности, и только затем — комфорта от общения с другими людьми. Если возникает угроза сокращения штата или банкротства предприятия, человек, в первую очередь, занимается поиском нового места работы или дополнительных заработков — его внимание вновь сфокусируется на базовых потребностях.

Иерархия потребностей представляет собой обобщение, применимое к "среднестатистическому" человеку. Тем не менее, иерархия потребностей может служить ориентиром для понимания особенностей поведения людей, их мотивов и

использоваться менеджерами в целях анализа возможных средств, которые могут использоваться для корректировки/изменения поведения их подчиненных.

Возможны следующие способы удовлетворения потребностей сотрудников разных уровней в рамках управленческого воздействия руководитель-подчиненный.

3-я ступень — социальные потребности:

- создать на работе единую команду;
- периодически проводить общие совещания;
- не разрушать без нужды неформальные группы;
- создать условия для проявления активности работников вне организации — корпоративные праздники, общие выезды;
- на работе дать возможность людям общаться, выделяя для этого отдельные пространства (кофейня, комната отдыха и т.д.).

4-ая ступень — потребности в уважении:

- предоставить более содержательную работу;
- высоко оценивать и поощрять сотрудников;
- предоставлять сотруднику дополнительные права и возлагать дополнительные обязанности;
- продвигать по службе;
- обеспечивать переподготовку, повышение квалификации.

5-ая ступень — самовыражение

- работа, позволяющая развивать свои способности, свой потенциал;
- сложная работа;
- работа, позволяющая самостоятельно принимать решения, расширение области полномочий;
- творческая работа;
- получение новых знаний, новой информации.

Теория мотивации К. Альдерфера

К. Альдерфер несколько переработал иерархию потребностей Маслоу, предложив выделить три основные группы потребностей. Начальные буквы названий этих групп потребностей (в английском варианте) дали название этой теории — **ERG-теория**.

- а. экзистенциальные потребности (**existence**) — удовлетворение базовых потребностей (у А. Маслоу — физиологические потребности и потребность в безопасности);

- b. социальные потребности (relatedness) — желание устанавливать и поддерживать значимые межличностные связи; лежат в сфере взаимодействия с другими людьми и аналогичны потребностям в аффилиации и потребности в уважении со стороны других людей по классификации Маслоу;
- c. потребности развития (growth) стремление к совершенствованию и росту личности, по А. Маслоу, это потребности в самоуважении и самоактуализации.

Различие теорий Маслоу и Альдерфера состоит в том, что если, по Маслоу, происходит движение только снизу вверх (удовлетворение одной потребности и переход к другой), то Альдерфер считает, что движение идет в обе стороны: вверх, если удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. В случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Например, если человек не смог удовлетворить потребности роста, у него опять "включаются" потребности в принадлежности. Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называет *процессом удовлетворения потребностей*, а процесс движения вниз — **процессом фрустрации**, то есть поражения в стремлении удовлетворить потребность.

Теория Альдерфера обосновывает дополнительные возможности в мотивировании людей в организации. Например, если у руководителя организации нет достаточной возможности для удовлетворения потребности человека в росте, то сотрудник, разочаровавшись, может с повышенным интересом переключиться на потребность в принадлежности, например, предпочесть работу, связанную с общением, и организация должна предоставить ему такую возможность.

Теория МакКелланда

Основные идеи Д. МакКелланда:

1. *Ведущая роль сознания в определении поведения человека.*
2. *Человеку присущи 3 основные (важные) потребности:*
 - *Власть — желание воздействовать на других людей (уважение и самовыражение по Маслоу). Как правило те люди, для которых потребность власти критически значима, — это хорошие ораторы, требуют к себе повышенного внимания со стороны других, энергичные, решительные.*
 - *Успех — доведение работы до успешного завершения. Как правило, люди с ориентацией на успех любят риск и берут ответственность на себя.*

Причастность — эти люди готовы в компании обрести новых знакомых, наладить дружеские отношения, оказывать помощь другим.

Таблица 4. Формы проявления потребностей и рекомендации

Группы потребностей	Форма проявления	Использование руководством наличия данной потребности
1	2	3
Власть	<p>Человек стремится контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении. Возможны два варианта власти:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ради властвования; 2. для решения групповых задач. 	<p>В первом случае не следует допускать таких людей к руководящей работе. Во втором — важном для успешной работы — следует предоставить возможность менеджеру удовлетворять эту потребность, способствовать ее развитию.</p>
Достижение успеха	<p>Стремление человека достигать цели более эффективно, чем раньше. Люди самостоятельно ставят цели, умеренно сложные, исходя из своих возможностей, склонны принимать умеренно рискованные решения, легко берут на себя персональную ответственность, ожидают немедленной обратной связи от принятых решений, предпочитают получать результат в одиночку и не делятся работой с другими.</p>	<p>Оценка уровня потребности достижения у работников при их продвижении по службе, а также при найме на работу. Приведение характера и содержания работы в соответствие с потребностями достижения работников. Включение в работу регулярной обратной связи.</p>
Соучастие	<p>Стремление к дружеским отношениям с окружающими. Предпочитают выполнять работу, связанную с активным взаимодействием с коллегами и клиентами.</p>	<p>Создание условий для активного взаимодействия с людьми. Обеспечение получения данной категорией работников информации о реакции окружающих на их действия. Оценка уровня потребности для своевременной корректировки организации работы.</p>

Автор концепции полагает, что потребности достижения, соучастия и властвования не исключают друг друга и не расположены иерархически. Проявление влияния этих потребностей на поведение человека в большой степени зависит от их сочетания.

Теория двух факторов (Теория Герцберга)

Чтобы эффективно мотивировать подчиненных, руководитель сам должен вникнуть в сущность проблемы

В 1950-1960 гг. Ф. Герцберг с коллегами провел исследование факторов, оказывающих мотивирующее и демотивирующее воздействие на поведение человека и вызывающих его удовлетворенность и неудовлетворенность. Существует непрерывный и бесконечный

переход от неудовлетворенности к удовлетворению, при этом две группы факторов определяют, какие чувства испытывает человек к работе (см. рис. 3).

Ф. Герцберг, 2005, Harvard Business Review

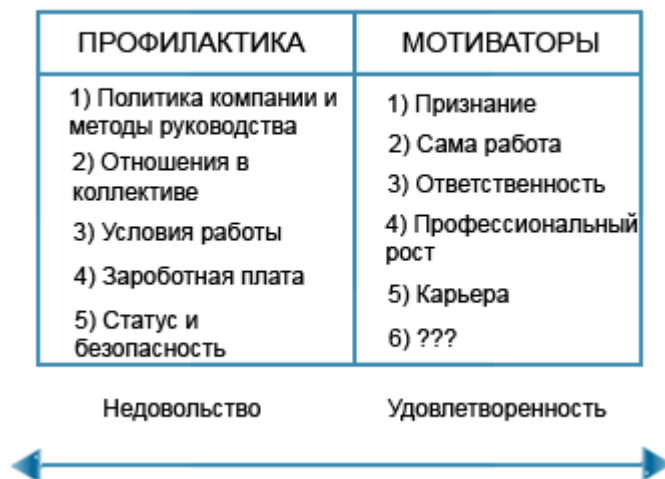


Рис.3. Двухфакторная модель Герцберга

Процессы обретения удовлетворенности и нарастания неудовлетворенности, с точки зрения обуславливающих их факторов, являются двумя различными процессами, то есть факторы, вызывающие рост неудовлетворенности, при их устранении необязательно приводят к увеличению удовлетворенности. И, наоборот, из того, что какой-либо фактор способствовал росту удовлетворенности, не следует, что при ослаблении влияния этого фактора будет расти неудовлетворенность.

Процесс "неудовлетворенность — отсутствие неудовлетворенности" определяется влиянием факторов, в основном связанных с окружением, в котором осуществляется работа. Это внешние факторы. Их отсутствие вызывает у работников чувство неудовлетворенности, но и наличие их необязательно вызывает состояние удовлетворенности. К этим поддерживающим факторам относятся: заработная плата, условия труда, гарантия занятости, межличностные отношения с непосредственным руководителем, с коллегами, с подчиненными, политика и стиль управления компании, техническое руководство, частная жизнь, статус.

Процесс движения к удовлетворенности в основном находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы (внутренние факторы). К мотивирующим факторам относятся: личный успех, признание, продвижение, работа, позволяющая в полной мере проявить свои знания и опыт (результат которой представляется исполнителю важным и значительным сам по себе), возможность карьерного роста, ответственность.

На основе разработанной концепции Герцберг сделал вывод о том, что при наличии у работников чувства неудовлетворенности менеджер должен обращать первостепенное внимание на факторы, вызывающие неудовлетворенность, и делать все для их устранения. После достижения "отсутствия неудовлетворенности" использовать

поддерживающие факторы бесполезно. Далее используются мотивирующие факторы для достижения работниками состояния удовлетворенности.

2.4. Процессуальные теории мотивации

Человек вкладывает в свой труд определенные усилия, которые зависят не только от его потребностей, но и от определенных аспектов рабочей ситуации (человек распределяет усилия для достижения различных целей и выбирает конкретный вид поведения). Процессуальные теории мотивации рассматривают влияние этих двух факторов на поведение человека и отвечают на вопрос: "Как или каким образом можно мотивировать работника?"

Имеются три основные процессуальные теории мотивации:

- теория ожиданий (наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели);
- теория справедливости (одна из наиболее известных теорий мотивации в западном менеджменте);
- модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий

Самая общая концепция мотивации основана на том, что человек, осознав задачи и возможное вознаграждение за их решение, соотносит эту информацию со своими потребностями и возможностями, настраивает себя на определенное поведение и осуществляет действия, приводящие к конкретному результату.

В соответствии с теорией ожиданий В. Врума наличие активной потребности не является единственно необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению и приобретению желаемого. Следовательно, основной фактор, определяющий человеческое поведение, — это результат, ожидаемый вследствие определенного поведения.

Теория Врума утверждает: чтобы вознаграждение подтолкнуло человека к деятельности, он должен верить, что его усилия увеличат вероятность получения вознаграждения.

Некоторые виды вознаграждения приходят независимо от приложенного усилия и на практике не становятся мотивирующими факторами, другие непосредственно связаны с усилиями и стимулируют деятельность. Кроме того, существуют вознаграждения, связанные с усилиями только вероятностным образом. Таким образом, вознаграждение не гарантировано, даже если усилия прилагаются, но пока человек верит, что, прилагая усилия, можно увеличить вероятность получения вознаграждения, работник мотивирован к труду. Для целей стимулирования большую важность представляет именно наличие

связи между усилием и вознаграждением, хотя вознаграждаются не сами усилия, а качество выполненных работ, то есть результаты (рис. 4).



Рис №4. Теория ожиданий

Ожидаемая ценность поощрения или вознаграждения (валентность) — это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения.

Различают внешние и внутренние вознаграждения.

Таблица 5. Внешние и внутренние вознаграждения

Внешние вознаграждения	Внутренние вознаграждения
зарплата, положение в организации и за ее пределами, дополнительные льготы, благоприятные рабочие условия, разнообразие в деятельности, похвала, продвижение по службе, перевод на другую работу, свободное время	самоуважение, чувство достижения, познание нового, выполнение чего-то нужного, внесение важного вклада в работу

Если люди не ожидают, что поведение, которого ждет от них организация, приведет к достижению желаемых целей или удовлетворению личных потребностей, они, вероятно, не будут работать эффективно.

Теория справедливости

Теория справедливости (равенства). Основатель данной теории Дж. С. Адамс, проводивший исследования в компании "Дженерал Электрик", сформулировал концепцию, согласно которой люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят его с вознаграждением людей, выполняющих аналогичную работу. Если человек считает, что к нему подходят без дискриминации, то он ощущает справедливость отношения к себе и чувствует себя удовлетворенным. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то у

человека возникает психологическое напряжение. При этом неудовлетворенность может наступить даже тогда, когда человек получает высокое по отношению к затратам его труда вознаграждение.

$$\frac{\text{мои результаты}}{\text{мой вклад}} \geq \frac{\text{результаты коллеги}}{\text{вклад коллеги}}$$



Дж. С. Адамс выделил *шесть возможных реакций человека на состояние неравенства*:

1. снижение уровня затрачиваемых усилий;
2. попытка увеличить вознаграждение;
3. переоценка человеком своих возможностей (снижение уверенности в себе);
4. влияние на организацию и сравниваемых лиц либо с целью заставить последних увеличить затраты, либо с целью уменьшить их вознаграждение;
5. изменение объекта сравнения;
6. попытка перейти в другое подразделение или покинуть организацию.

Основной практический вывод из данной теории следующий: в организации должна быть широко доступна информация о том, кто, как, за что и сколько получает вознаграждение и какого вида. Должна существовать ясная и понятная персоналу система оплаты труда, выявлены и преданы огласке факторы, определяющие ее размер. Закрывание информации об уровне оплаты труда работников не решает проблемы, поскольку такие виды внешних вознаграждений, как карьерный рост, похвала и т.д., скрыть не представляется возможным.

Если искать ответ на вопрос "Как мотивировать подчиненных", то нельзя не сказать несколько слов о так называемой процедурной корректности — необходимо, чтобы сотрудники воспринимали корпоративные нормы разрешения споров, рассмотрения претензий, скажем, относительно размеров их финансовых вознаграждений, как справедливые. К примеру, в компании могут быть введены командные/групповые

вознаграждения, но руководитель проекта/бригады де факто берет на себя задачу распределения "пряников" и завышает выплаты своим "любимчикам". Данная ситуация может привести к полной демотивации остальных членов команды и могла бы быть успешно и "с малой кровью" разрешена, если в компании есть процедуры, оценивающие справедливость распределения вознаграждений в каждой команде, скажем, регулярные опросы сотрудников и анализ их результатов независимой комиссией.

Модель Портера-Лоулера

Модель содержит в себе черты теории ожиданий и теории справедливости: Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости, в основе которой лежат пять переменных:

- затраченные усилия;
- восприятие;
- полученные результаты;
- вознаграждение;
- степень удовлетворения.

Достигнутые результаты зависят от приложенных усилий, способностей, характерных особенностей, осознанием своей роли.

Уровень усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения.

В теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, то есть человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Модель Портера-Лоулера — одна из самых интересных теорий мотивации: мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Модель доказывает, почему важно объединить понятия: усилия, способности, результаты, вознаграждение.

Один из наиболее важных выводов данной теории гласит: результативный труд ведет к удовлетворению.

Потребности разных людей значительно отличаются друг от друга. Они влияют на цели, результаты и вознаграждение, к которым стремятся люди. Чтобы мотивация персонала оставалась достаточно высокой, необходимо наличие тесной связи между усилием и достижением желаемого качества выполнения работы. Эту связь можно обеспечить, если уделять должное внимание подбору и подготовке кадров, четкой постановке целей и обеспечению необходимых ему для эффективной работы ресурсов.

Анализ различных подходов к мотивации позволяет выделить в них общее: все они

подчеркивают важность потребностей высокого порядка, и менеджеру необходимо обращать внимание на них, не игнорируя потребности низкого порядка, которые также должны удовлетворяться. Оплата и условия труда важны, но необходимо также обращать внимание на то, каким образом организована сама работа, как обеспечена эффективность деятельности организации.

2.5. Практические аспекты развития мотивации сотрудников

Воздействие одних людей на других осуществляется через потребности, интересы и стимулы. Потребности объективно определяются характером производства и уровнем развития общества, носят экономический, социальный, физиологический, эмоциональный, духовный и т.д. характер. Потребности развиваются и приводят к формированию у работника интереса, который субъект управления должен изучить. Воздействуя на интересы через систему стимулов, можно заставить объект действовать и развиваться в нужном направлении.

Метод управления — это способ осуществления управляющего воздействия или способ достижения целей управления организацией. Выбор метода определяется целью управления, а совокупность целей требует комплексного использования системы методов управления.

Таблица 6. Вопросы руководителя для самоанализа собственных мотивационных воздействий на подчиненных

Мотивация
<ol style="list-style-type: none"> 1. В чем нуждаются мои подчиненные? 2. В какой мере эти потребности удовлетворяются в ходе деятельности, направленной на достижение целей организации? 3. Если удовлетворение работой и производительность моих подчиненных возросли, то почему это произошло? 4. Что можем мы сделать, чтобы повысить уровень удовлетворенности работой и производительность подчиненных?
Контроль и оценка результатов труда
<ol style="list-style-type: none"> 1. Как нам следует измерять результаты работы? 2. Как часто следует давать оценку результатов? 3. Насколько мы преуспели в достижении наших целей? 4. Если мы недостаточно продвинулись к поставленным целям, то почему это случилось и какие коррективы следовало бы внести?

Так как все потребности подразделяются на экономические, социальные и организационные, то должны быть и методы воздействия на каждый из этих типов потребностей, и соответствующая система стимулов.

По содержанию выделяются следующие методы управления:

- экономические;
- организационно-административные;
- социально-психологические.

Все методы деятельности в управлении подразделяются на относящиеся ко всей системе управления в целом (*общие*) и относящиеся к ее отдельным частям (*локальные методы управления*).

В свою очередь общие методы управления подразделяются на: *методы прямого (директивного) воздействия* (плановые задания, установление цен, кредитование, финансирование) и *косвенные методы*, воздействие которых на управляемый объект проявляется опосредованно, через создание стимулирующей ситуации.

Любой метод управления характеризуется направленностью. Конечный объект, на который направлено управляющее воздействие, — люди, круг их интересов. Эта сторона управляющего воздействия называется *мотивационной характеристикой*.

Основой для выделения тех или иных методов по признаку направленности служит внутреннее содержание мотивов, которыми руководствуются люди в процессе производственной деятельности.

По содержанию мотивы работника можно подразделить на материальные, социальные и мотивы принудительного характера.

Методы материальной мотивации имеют положительную мотивационную характеристику (материальное стимулирование) и отрицательную (материальные санкции). Различают следующие виды материальной мотивации:

- *индивидуальная материальная мотивация*, основанная на системе материального поощрения или санкционирования индивидуального труда работника (непосредственно связанная с оплатой труда);
- *общественная материальная заинтересованность*, выраженная в общем повышении благосостояния населения на основе роста экономики, снижения издержек производства, снижения себестоимости продукции и т.д.;
- *коллективная материальная мотивация*, основанная на современном характере производственной кооперации внутри предприятия и направленная на повышение эффективности деятельности коллектива (например, коллективные или бригадные формы оплаты труда).

Методы принудительной мотивации — это инструмент воздействия коллектива на каждого его члена в интересах организации в целом (чаще всего выступает лишь как потенциальная возможность).

Методы социальной мотивации включают средства морального воздействия — от агитации до разных форм индивидуального поощрения, начиная с выражения простой благодарности с помощью слова "спасибо".

Все методы управления реализуются в определенных организационных формах. Характеристика организационной формы методов управления включает следующие элементы:

- тип управленческого воздействия и его характер;
- способ выработки методов управления;
- временная и пространственная характеристики;
- организационные особенности воздействия;
- количественная характеристика методов управления.

Выделение методов *по типу воздействия* основывается на особенностях и повторяемости конкретных управленческих ситуаций.

При повторяющихся типичных ситуациях осуществляется регулирующее нормативное воздействие. Разновидности норм таковы: обязывающие, запрещающие, уполномочивающие, рекомендательные, установительные (например, порядок прохождения документов). В уникальных, неповторяющихся ситуациях осуществляется единовременное воздействие (акт) в виде приказа, совета, рекомендации, предложения.

Управляющее воздействие по характеру может быть прямым и косвенным. Согласно этому признаку методы управления подразделяются на:

- прямое непосредственное воздействие (подчиненному отдается распоряжение в виде подробных и конкретных инструкций);
- создание стимулирующей ситуации, т.е. условий, побуждающих подчиненных самостоятельно искать пути для достижения цели, поставленной руководителем. Чаще всего стимулирующая ситуация создается для коллектива.

По способу выработки управляющего воздействия формы методов управления подразделяются на единоличные, коллегиальные и коллективные.

По временной характеристике выделяют:

- долгосрочные и краткосрочные воздействия;
- периодически повторяющиеся и единичные воздействия;
- перспективные (стратегические) и текущие (тактические) воздействия;
- специфические (конкретные) и неспецифические (обычные) воздействия.

Разнообразие организационных форм воздействия позволяет усилить действенность методов управления, быстро составить необходимую комбинацию методов, что способствует эффективному развитию управляемого объекта.

Организационно-административные методы базируются на власти, дисциплине и ответственности.

Организационно-административное воздействие осуществляется в двух основных видах:

1. прямое административное указание, которое имеет обязательный характер, адресуется конкретным управляемым объектам или лицам, воздействует на конкретно сложившуюся ситуацию;
2. косвенное административное воздействие, которое предполагает установление правил, регламентирующих деятельность подчиненных (нормативное регулирование, выработка стандартных процедур административного воздействия, унифицированных форм воздействия).

В основе организационно-административного воздействия могут лежать рекомендации, а также воздействия, осуществляемые посредством контроля и надзора за деятельностью организации. Прямые административные указания, адресуемые конкретным управляемым объектам, — это акты управления. Они могут иметь различную организационную форму и характеризуются различной степенью регламентации и детализации.

Косвенный метод административного воздействия — регулирование при помощи определенных правил, конкретизирующих деятельность подчиненных (нормативное регулирование), при помощи стандартизации административных процедур и форм документов (например, должностные или служебные инструкции, положение об органах управления или процедуре подачи предложений сотрудниками).

В систему *экономических методов* входят:

- прямой централизованный экономический расчет (плановое распределение ресурсов, капитальных вложений, материально-техническое снабжение и т.д.);
- косвенные методы управления (установление цен, нормативов выполнения работы, ставок заработной платы и т.д.).

Поскольку экономические интересы — категория динамичная, подвижная, то влияние на них экономических методов может быть противоречивым — и стимулирующим, и тормозящим. Во всех случаях необходимо предусматривать интегрирующее влияние всех рычагов управления.

Социально-психологические методы основаны на объективных законах развития социальных отношений и законах психологии.

Прямые методы социально-психологического управления влияют на объект управления человека или коллектив путем постановки конечной цели. Выделяются следующие виды прямых методов:

- внушение — целенаправленное воздействие руководителя на подчиненного путем

- воздействия на его психику (например, при помощи явной или неявной апелляции к его ожиданиям);
- убеждение -аргументированное активное воздействие при помощи логических средств, направленных на снятие психологических барьеров, напряженности в коллективе, возникших по поводу данной работы;
- подражание — воздействие на работника или группу при помощи личного примера;
- вовлечение характеризует ситуацию, когда сотрудники становятся участниками процесса подготовки, выработки и реализации решений, постановки конечных целей и определения путей их достижения;
- принуждение — метод, посредством которого работника заставляют, возможно, даже против его воли и желания, выполнять определенные действия;
- побуждение — метод, при котором подчеркиваются положительные качества работника, что позволяет повысить моральную значимость порученного дела.

Косвенные методы социально-психологического управления создают определенную запланированную ситуацию, при которой работник или группа выполняет необходимую работу, и достигают поставленных целей в режиме повседневной организации труда. Эти методы различаются по формам опосредования:

- условиями труда, то есть ритмичностью, монотонностью, внешней привлекательностью, степенью нагрузки, непрерывным или дискретным характером труда, наличием элементов творчества;
- элементами системы управления, то есть формой контроля деятельности, формой стимулирования и др.;
- личностными, социальными, социально-психологическими факторами, то есть психологическим климатом в коллективе, характером традиций, постановкой воспитательной работы.

Таблица 7. Способы управленческого воздействия для удовлетворения потребностей сотрудников

Социальные потребности
<ol style="list-style-type: none"> 1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться 2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды 3. Проводите с подчиненными периодические совещания 4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба 5. Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок
Потребности в уважении

1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу
2. Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами
3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты
4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений
5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия
6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице.
7. Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности

Потребности в самовыражении

1. Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал
2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи
3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности

Оценка эффективности управления носит комплексный характер на базе основных (результативность функционирования организационной системы) и вспомогательных показателей (качество и надежность личной работы менеджеров и аппарата управления).

В рамках данного курса мы остановимся только на анализе *социально-психологических аспектов* эффективности деятельности руководителей в организации.

Выделяются следующие *социально-психологические критерии* оценки эффективности деятельности руководителей в организации:

- степень удовлетворенности трудом (когда сотрудники удовлетворены условиями труда, характером и содержанием выполняемой работы, степенью самостоятельности и ответственности, заработной платой, отношениями с коллегами и руководителями и т.д.);
- уровень мотивированности членов коллектива (сотрудники хотят работать в данном коллективе, быть его членом, иметь возможности для саморазвития, повышения творческого потенциала, знают перспективы деловой карьеры);
- авторитет руководителя в коллективе (следует оценить, каким авторитетом пользуется руководитель в коллективе: формальным, то есть обусловленным набором властных полномочий; моральным, то есть приобретенным за счет нравственных качеств личности; функциональным, основанным на профессиональной компетентности, разнообразных деловых качествах руководителя);
- самооценка коллектива (представляет собой общий итог успешности функционирования коллектива).

Эффективность управления является одним из основных показателей совершенства управления, определяемым посредством сопоставления результатов управления и ресурсов, затраченных на достижение цели.

Глоссарий

К

Культура организации

свод наиболее важных положений деятельности организации, определяемых ее миссией и стратегией развития и находящих выражение в совокупности социальных норм и ценностей, разделяемых большинством работников. Компонентами культуры организации являются: принятая система лидерства, стили разрешения конфликтов, действующая система коммуникации, положение индивида в организации, принятая символика, лозунги, организационные табу, ритуалы и др.

М

Мотивация

совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, задающих границы и формы деятельности и придающих ей направленность, ориентированную на достижение определенных целей. В основе мотивации лежат потребности человека, заставляющие его действовать определенным образом.

О

Организация

дифференцированное и взаимно упорядоченное объединение индивидов и групп, действующих на основе общих целей, интересов и программ. Различают организацию формальную, имеющую административно-юридический статус и ставящую индивида в зависимость от обезличенных, функциональных связей и норм поведения, и неформальную, представляющую собой общность людей, сплачиваемую личным выбором и непосредственными внедолжностными контактами.

П

Потребности

психологический или физиологический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека. Люди по-разному могут пытаться устранять потребности: удовлетворять их, подавлять, не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно.

Список рекомендуемой литературы

1. Альберт М., Мескон М.Х., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 2004
2. Ананичев А. Мастерство менеджмента. — М.: Росмэн, 2004
3. Богалдин-Мапых В. В. Современные методы управления: российская реальность. — М., 2002
4. Венцель М., Штелшанн П. Секреты преуспевающего менеджера. — М.: Интерэксперт, 2000
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. — М., 1996
6. Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. — М., 1993
7. Грошев И.В., Емельянов П.В., Юрьев В.М. Организационная культура: учеб. пособие для вузов. — М.: Юнити, 2004
8. Дафт Р. Организации: секреты успеха прогноза, планирования, принятия решений, власти, подчинения, контроля, эффективного управления: учебник для психологов и экономистов. — М.: Олма-Пресс, 2000
9. Друкер П. Практика менеджмента. — М.: Вильяме, 2000
10. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. — М., 1998
11. Семь нот менеджмента: настольная книга руководителя / под ред. Красновой В., Привалова А. — М., 1997
12. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и измерение организационной культуры. — СПб.: Питер, 2001
13. Лэнд Н.Э. Менеджментискусство управлять: секреты и опыт практического менеджмента. — М., 1995
14. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М., 1994
15. Молл Е. Г. Менеджмент: организационное поведение. — М.: Финансы и статистика, 1998
16. Пономарев И. Мотивация работой в организации. — М.: Эдиториал УРСС, 2004.
17. Попов С.Г. Основы менеджмента. — М.: Ось-89, 2006
18. Поршнева А., Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Управление организацией. — М.: Инфра-М, 2005
19. Пригожин А.И. Методы развития организаций. — М.: МЦФЭР, 2003.
20. Расиел И. М. Метод McKinsey: использование техник ведущих стратегических консультантов для себя и своего бизнеса. — М., 2003
21. Робсон М., Уллах Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. — М., 2003

22. Саймон Г. и др. Менеджмент в организациях. — М.: Экономика, 1995
23. Семь нот менеджмента: настольная книга руководителя / под ред. Красновой В., Привалова А. М.: Журнал эксперт, 1997
24. Смирнова В. Секреты мотивации продавцов. — СПб.: Питер, 2004
25. Спивак В.Л. Корпоративная культура: теория и практика. — СПб.: Питер, 2002
26. Стивен Р. Кови. Семь привычек высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006
27. Хоскинг Дж. Курс предпринимательства: практ. пособие. — М.: Международные отношения, 1993
28. Шеметов П.В. Практический менеджмент: учеб. пособие. — Новосибирск,