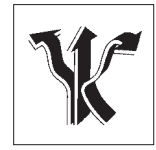
Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ
АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

В.П.Сладкевич

МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Курс лекций

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:
1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
2. Диссертации и научные работы
3. Школьные задания
Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.

Киев 2001

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ББК 65.290-2я73
С47

Рецензенты: *В. И. Карсекин,* д-р экон. наук, проф.
А. С. Афонин, д-р экон. наук, проф.

Ответственный редактор *И. В. Хронюк*

Одобрено Ученым советом Межрегиональной Академии управления персоналом (протокол № 7 от 31.08.2000)

Сладкевич В. П.

С47 Мотивационный менеджмент: Курс лекций. — К.: МАУП, 2001. — 168 с.: ил. — Библиогр.: с. 160—163.

ISBN 966-608-083-4

В предлагаемом курсе лекций изложены основные проблемы мотивационного менеджмента, обосновано место мотивации в системе управления. Раскрыто содержание мотивационного процесса и приведены мотивационные характеристики личности. Рассмотрены современные мотивационные теории и их применение в практике управления, методы и формы оплаты труда и мотивации различных категорий работников и коллективов.

Для студентов управленческих специальностей всех форм обучения, преподавателей высших учебных заведений, менеджеров и предпринимателей.

Ручной рерайт дипломных и курсовых работ

ББК65.290-2я73

Сайт-визитка - начните бизнес в Интернете

© В. П. Сладкевич, 2001
© Межрегиональная Академия управления персоналом (МАУП), 2001

ISBN 966-608-083-4

Научитесь создавать эффективные сайты
https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm
Вернуться в библиотеку учебников

Уникальная подборка информации по управлению персоналом:
- для самообразования топ-менеджеров;
- для повышения квалификации преподавателей;
- для рефератов и контрольных.

Подборка информации для наёмных работников

ВВЕДЕНИЕ

Управление мотивацией персонала — важнейшая задача современных менеджеров, от успешного решения которой зависит эффективность деятельности возглавляемых ими организаций. Цель предлагаемого курса лекций — ознакомить с основами теории и практики мотивационного менеджмента, способствовать формированию у руководителей умений и навыков управления мотивацией различных категорий работников и коллективов.

Курс лекций охватывает шесть тем, приводятся понятия сущности мотивации в управлении, описываются ее эволюция и виды, связи с другими функциями управления; раскрывается содержание мотивационного процесса, исследуется структура мотивационной сферы личности, в том числе стимулы, направленность личности, интересы, убеждения; рассматриваются первоначальные, содержательные и процессуальные мотивационные теории, даются рекомендации по их практическому использованию в управлении; описываются методы мотивации персонала в управлении, их виды, особенности мотивации различных категорий работников, влияние содержания заданий и условий работы на мотивацию персонала; рассматриваются вопросы взаимосвязи оплаты труда работников и их мотивации — составляющие системы организации заработной платы, структура оплаты труда, современные системы и виды оплаты труда различных категорий персонала; затрагиваются проблемы, связанные с мотивацией коллективов.

Управление персоналом: статьи и заметки:
- для рефератов и контрольных,
- для повышения квалификации преподавателей

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Тема 1
СУЩНОСТЬИСОДЕРЖАНИЕ МОТИВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Понятиемотивации иеенеобходимостьвуправлении

В литературе имеется множество определений мотивации, раскрывающих ее сущность с различных сторон. *Мотивация в общем понимании* — это совокупность движущих сил, побуждающих человека к выполнению определенных действий [13]; в зависимости от *поведения человека* — это процесс сознательного выбора им того или иного типа действий, определяемых комплексным воздействием внешних и внутренних факторов (соответственно стимулов и мотивов); *в управлении* — это функция руководства, которая состоит в формировании у работников стимулов к труду (побудить их работать с полной отдачей), а также в долговременном воздействии на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры его ценностных ориентаций и интересов, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала [64].

Как *основная функция менеджмента* мотивация связана с процессом побуждения подчиненных к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации. В процессе мотивации предполагается использование в определенной последовательности взаимозависимых категорий: потребности людей — их интересы — мотивы деятельности — действия.

Задачи, которые может решать руководство с помощью мотивации:

- признание труда сотрудников, добившихся высоких результатов, в целях дальнейшего стимулирования их творческой активности;
- демонстрация одобрительного отношения фирмы к высоким результатам труда сотрудников;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- популяризация получивших признание результатов труда сотрудников;
- применение различных форм признания заслуг;
- улучшение морального состояния работников через соответствующую форму признания;
- обеспечение процесса повышения трудовой активности сотрудников.

Умелое использование мотивации помогает руководителям разрабатывать способы достижения максимальных результатов работы подчиненных на основе отчетливого представления об особенностях их поведения.

1.2. Связь мотивации с другими функциями управления

Мотивация — одна из функций управления.

Понятие "функция" (от лат. *functio*) означает "совершение, исполнение". В современном значении *функция управления* — это относительно самостоятельный специализированный и обособленный участок управленческой деятельности.

Основными элементами функции управления являются *содержание* — перечень действий, осуществляемых в рамках этой функции; *процесс реализации* — логическая последовательность осуществляемых в рамках функции действий, направленных на ее выполнение; *структура* — формально взаимосвязанные действия, составляющие функцию.

В соответствии с результатами анализа функции управления можно развивать, сокращать или исключать из процесса управления.

Функция мотивации — одна из основных функций управления — заключается в побуждении персонала к эффективной, добросовестной деятельности для достижения целей организации, т. е. в определении потребностей персонала, разработке систем вознаграждения за выполняемую работу, использовании различных форм оплаты труда, применении стимулов к эффективному взаимодействию субъектов совместной деятельности. Менеджер должен понимать, что ни прекрасно составленные планы, ни совершенная структура организации сами по себе не побуждают людей к работе. Функция мотивации призвана обеспечить высококачественное и добросовестное выполнение членами организации своих обязанностей.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Функция мотивации тесно связана с другими основными функциями управления — планированием, организацией, контролем и оценкой принятия решения.

Функция планирования заключается в определении целей организации (долго-, средне- и краткосрочных) и разработке мер по их достижению. С помощью планирования руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации. В рамках планирования осуществляются распределение ограниченных ресурсов фирмы, приспособление к внешней среде, координация действий подразделений, использование их сильных сторон и компенсация слабых, учет прошлого опыта деятельности фирмы.

Процесс выработки и постановки целей как важный элемент планирования способствует тому, чтобы действия работников были осмысленными и мотивированными. Для этого важно ставить перед персоналом цели: напряженные, но реальные, достижимые, конкретные, выгодные, безопасные и справедливые. Привлечение подчиненных к процессу выработки целей побуждает их к более добросовестной работе.

Функция организации направлена на формирование стройной системы совместной деятельности людей. У этой функции два аспекта:

- создание (проектирование) организационной структуры фирмы;
- организация эффективного взаимодействия элементов фирмы (уровней управления, подразделений, должностных лиц, руководителей и подчиненных).

В рамках проектирования организационной структуры предприятия определяют основные направления его деятельности, создают органы управления, осуществляют департаментизацию, принимают решения о виде организационной структуры, количестве уровней управления, нормах управляемости, степени централизации в управлении, а также разрабатывают регламентирующие документы. Все перечисленные элементы проектирования существенно влияют на мотивацию менеджеров и работников фирмы, определяют приемлемые для руководства формы поведения и направления проявления активности персонала.

Рассмотрим, например, влияние на мотивацию работников только одного элемента проектирования организации — количества уровней управления.

При высокой (глубокой) структуре управления (большом количестве уровней управления) для организации характерны развитая иерархия системы власти; медленное, но обоснованное и скоординир-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

рованное решение возникающих проблем; отдаленность высшего руководства от исполнителей; пассивность и инерционность мышления и действий персонала; организационный сепаратизм работников отдельных подразделений; ощущение сотрудниками чувства защищенности.

Совершенно иная мотивация у руководителей и работников организации, имеющей небольшое количество уровней управления (мелкую или плоскую организационную структуру). В такой организации легче формируются вертикальные коммуникации; высшее руководство находится ближе к линейным подразделениям. Значительная нагрузка менеджеров, невозможность уследить за всеми подчиненными вынуждает их серьезно относиться к подбору работников, делегировать им задачи и полномочия. Персонал мотивирован на проявление самостоятельности, инициативы; в большей степени реализуются потребности людей в уважении, самовыражении, в меньшей — чувство защищенности, причастности, потому что работники вынуждены самостоятельно принимать решения по многим возникающим проблемам.

Функция контроля и оценки состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с запланированными, наблюдении за происходящими в управляемом объекте процессами, сравнении его параметров с заданной программой функционирования, выявлении отклонений и выполнении корректирующих действий.

Связь функций мотивации и контроля прослеживается на всех этапах выполнения задачи подчиненными, но особенно — на предварительном и заключительном. Предварительный контроль осуществляется еще до начала выполнения задачи и предполагает разработку четких норм, стандартов и требований, регламентирующих документов; постановку конкретных целей и задач исполнителям; разработку систем вознаграждения; материальное обеспечение; подбор специалистов. С помощью перечисленных средств деятельности людей придается определенное содержание, определяются четкие ориентиры и стандарты их поведения, за следование которым они будут вознаграждены.

Оценка руководителем процесса выполнения персоналом поставленной задачи также оказывает на людей мотивирующее воздействие. Интерес руководителя к тому, что делает работник, похвала, замечание, помощь и другие формы управленческого воздействия стимулируют подчиненного к лучшему выполнению своих обязанностей.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В наибольшей мере стимулирует людей заключительный этап контроля, по результатам которого определяют качество работы и степень поощрения или наказания.

Функция принятия решений состоит в выборе альтернативы, одного варианта действий из нескольких для выполнения поставленных задач и достижения определенных целей. Это основная функция руководителя.

Связь функций принятия решений и мотивации проявляется при рассмотрении следующих вопросов:

- как быстро и своевременно принимаются в организации решения по возникающим проблемам;
- выполнимы ли, законны и правомочны принимаемые решения (в противном случае мотивация подчиненных на их выполнение значительно ослаблена);
- соблюдается ли справедливость в процессе принятия решений (особенно это важно для решений по проблемам персонала);
- привлекаются ли подчиненные к принятию решений.

Влияние степени привлечения подчиненных к принятию решений на их мотивацию рассмотрим отдельно, так как оно неоднозначно. С одной стороны, участие в принятии решений удовлетворяет потребность персонала в принадлежности, причастности к организации, уменьшает возможность конфликтов, сплачивает коллектив и повышает продуктивность работы в целом. Но наряду с положительными моментами могут проявиться и негативные последствия, которые демотивирующе воздействуют на работников:

- может возникнуть угроза серьезного подрыва формальных полномочий менеджера (если коллектив узнает, что менеджер принял неэффективное решение, и предложит более эффективное);
- подчиненные могут преждевременно узнать о неприятных для них событиях (предстоящем сокращении штатов, увольнении и т. п.);
- может произойти утечка информации в конкурирующие фирмы;
- малообразованные, равнодушные и безынициативные сотрудники не поймут таких действий менеджеров.

Поэтому менеджеры должны привлекать подчиненных к принятию решений только в определенных условиях.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

1.3. Классификация мотивации

Мотивацию классифицируют по нескольким признакам (рис. 1.1).

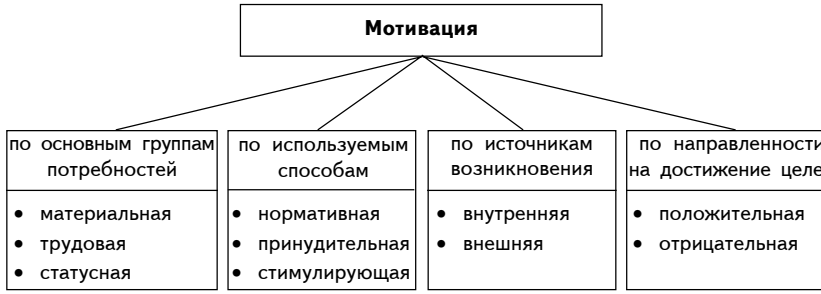


Рис. 1.1. **Классификация потребностей**

В зависимости от *основных групп потребностей* различают мотивацию материальную, трудовую и статусную [27].

Материальная мотивация — стремление к достатку, более высокому уровню жизни — зависит от уровня личного дохода, его структуры, дифференциации доходов в организации и обществе, действенности системы материальных стимулов, применяемых в организации.

Трудовая мотивация порождается непосредственно работой, ее содержанием, условиями, организацией трудового процесса, режимом труда. Это внутренняя мотивация человека, совокупность его внутренних движущих сил поведения, связанных с работой как таковой. Безусловно, каждый работник испытывает потребность в содержательной, интересной, полезной работе, заинтересован в определенности перспектив должностного роста, чувствует самоуважение, если результаты его труда оцениваются высоко. В целом трудовая мотивация связана, с одной стороны, с содержательностью, полезностью непосредственно труда, а с другой — с самовыражением, самореализацией работника.

Статусная мотивация является внутренней движущей силой поведения человека, связанного с его стремлением занять более высокую должность, выполнять более сложную и ответственную работу, работать в престижных, социально значимых сферах организации. Кроме того, человеку может быть свойственно стремление к лидер-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ству в коллективе, более высокому неофициальному статусу, а также стремление стать признанным специалистом, пользоваться авторитетом.

По *используемым способам* различают мотивацию нормативную, принудительную и стимулирование.

Нормативная мотивация — это побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. п.

Принудительная мотивация основывается на использовании власти и угрозе неудовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований.

Стимулирование — воздействие не на личность как таковую, а на внешние обстоятельства с помощью благ — стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Первые два вида мотивации прямые, так как предполагают непосредственное воздействие на подчиненных, третий — косвенный, так как в его основе лежит воздействие внешних факторов — стимулов.

По *источникам возникновения мотивов* различают мотивацию внутреннюю и внешнюю.

Внутренняя мотивация проявляется тогда, когда человек, решая задачу, формирует мотивы. Например, это может быть стремление к достижению определенной цели, завершению работы, познанию, желание бороться, страх.

На основе внутренней мотивации люди действуют спокойнее; они добросовестнее выполняют работу, затрачивают меньше сил, лучше понимают задания и овладевают знаниями. Внутреннее побуждение к действию является результатом взаимодействия сложной совокупности изменяющихся потребностей, поэтому руководитель для осуществления мотивации должен определить эти потребности и найти способы их удовлетворения.

При *внешней мотивации* воздействие на субъект происходит извне, например через оплату за работу, распоряжения, правила поведения и т. д.

Внутренняя и внешняя мотивации четко не разграничены, поскольку в различных ситуациях мотивы могут возникать как по внутренним, так и по внешним причинам. Руководителям очень важно знать о наличии этих двух видов мотивации, так как эффективно управлять можно, только опираясь на внешнюю мотивацию, но при этом прини-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

мать во внимание и возможное возникновение определенных внутренних мотивов.

По *направленности на достижение целей фирмы* различают мотивацию положительную, способствующую эффективному достижению целей, и отрицательную, препятствующую этому.

К основным видам *положительной мотивации* относятся материальное поощрение в виде персональных надбавок к окладам и премий, повышение авторитета работника и доверия к нему в коллективе, поручение особо важной работы и т. п. *Отрицательная мотивация* — это прежде всего материальные взыскания (штрафные санкции), снижение социального статуса в коллективе, психологическая изоляция работника, создание атмосферы нетерпимости, понижение в должности. Система штрафных санкций должна быть непрерывной, не иметь "запретных зон", последствия санкций должны доводиться до всех работников и быть понятны.

1.4. Сложность управления мотивацией

Перечислим основные факторы, усложняющие процесс управления мотивацией подчиненных.

1. Неочевидность мотивов поведения человека. Можно только предполагать, догадываться о воздействующих мотивах, но их трудно выявить. Необходимо длительное время наблюдать для того, чтобы достоверно выяснить ведущие, движущие мотивы поведения человека.

2. Изменчивость мотивационного процесса. Содержание и характер мотивационного процесса зависят от того, какие потребности инициировали его. Однако эти потребности находятся в сложном динамическом взаимодействии. В зависимости от конкретной ситуации потребности человека изменяются, что может привести к непредвиденной реакции работников на мотивирующее воздействие со стороны руководства.

3. Различия мотивационных структур работников. Сила мотивов, их устойчивость, структурированность уникальны для каждого человека и по-разному воздействуют на его поведение. То, что эффективно для мотивации одних людей, оказывается неэффективно для других. Это делает процесс управления мотивацией слабо предсказуемым.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

4. Наличие множества путей и способов удовлетворения каждой отдельной потребности человека.

5. Взаимозависимость работ в организациях, недостаточная информированность о результатах работы сотрудников, частые перемены в служебных обязанностях вследствие совершенствования технологии.

6. К сожалению, во многих отечественных организациях люди, их потребности, мотивы, интересы находятся не на первом месте у руководства. Для них у менеджеров часто не остается времени.

1.5. Эволюциямотивационногоменеджмента

Проблема мотивации людей к труду всегда была актуальной. Попытки найти способы повышения продуктивности работы людей посредством их мотивации предпринимались с древних времен. Еще около 2 тыс. лет до н. э. царь Вавилона Хаммурапи законодательно установил для некоторых подданных уровень заработной платы. А возможность стимулирования с помощью заработной платы работников спустя тысячу лет доказал правивший там же Навуходоносор II. За 400 лет до н. э. персидский царь Кир выдвигал идеи о необходимости исследования причин мотивации людей.

Как видим, руководители, в том числе высшие, осознанно или неосознанно пытались осуществлять функцию мотивации работников. В древние времена для этого служили наказания, а для избранных — награды.

Способы мотивации всегда были связаны с уровнем развития производства, общественными условиями, потребностями, культурой, традициями, религией.

Более интенсивное осмысление проблем мотивации работников началось в период зарождения капитализма. В 1776 г. представитель классической политэкономии А. Смит писал, что основными мотивами деятельности человека являются экономический интерес, стремление к максимальной экономической выгоде, естественное желание улучшить собственное положение.

Автором реформаторских идей в области мотивации работников был английский фабрикант Роберт Оуэн (1771—1858). На своей текстильной фабрике в г. Ленарке (Шотландия) он успешно решал

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

проблемы производительности и мотивации деятельности за счет улучшения условий труда, разработки системы открытой и справедливой оценки работы, обеспечения приличного жилья для работников и их семей.

Значительный вклад в развитие теории и практики мотивации трудовой деятельности внесли представители научной школы управления Ф. Тейлор, Ф. Гилбретт и Л. Гилбретт, Г. Эмерсон. Ф. Тейлор изучил особенности производственных процессов на нескольких предприятиях и пришел к выводу, что основной причиной низкой производительности труда работников является несовершенная система стимулирования работников. Ф. Тейлор предложил использовать систему материальных стимулов, основным из которых является вознаграждение, которое для того чтобы оказывать надлежащий эффект, должно следовать сразу за выполнением работы [45].

Для поддержания у работников состояния постоянного ожидания вознаграждения Ф. Тейлор использовал прогрессивную систему оплаты труда, в основе которой лежали определенные принципы: плата человеку, а не месту; установление расценок на основе точного знания, а не догадок; единообразие расценок. Благодаря введению этой системы повысились производительность труда и как следствие — заработная плата, у рабочих появилась заинтересованность в интенсивной работе, сотрудничестве с администрацией и т. п.

Но Ф. Тейлор не сводил вознаграждение только к денежным выплатам, а рассматривал его довольно широко, относя к вознаграждениям различные социальные уступки со стороны работодателей — организацию рабочих столовых, детских садов, вечерних курсов и т. п. Все это считалось “средством для создания более умелых и интеллектуальных рабочих”, которое вызывает у них “доброе чувство к хозяевам” [45].

Однако Ф. Тейлор рассматривал работников не как людей, личностей, а как наиболее эффективное средство выполнения поставленных задач. Он не смог понять, почему трудно заставить рабочего увеличить выработку, даже значительно повысив его заработок. Ф. Тейлор полагал, что повышение производительности одного работника ставит в положение отстающих других, которые также должны стремиться повысить производительность труда. Он не учитывал, что в результате такого повышения производительности расценки снизят и работники останутся с прежним заработком, но за более

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

интенсивный труд. Естественно, коллектив не станет жаловать подобных передовиков, и работники предпочтут нормальные человеческие отношения высоким заработкам. Но Ф. Тейлор лишь усовершенствовал операции и внедрил систему материального стимулирования, в то время как решение проблемы лежало в области управления человеческими взаимоотношениями.

Для более успешного, эффективного управления мотивацией необходимо было изучать человека, его психологические особенности, адаптационные возможности. Начала формироваться "поведенческая школа", которая исследовала поведение человека в производственной среде и зависимость его мотивации от морально-психологического состояния. Считается, что начало этому направлению положил один из основателей поведенческой школы Э. Мейо, психолог-клиницист. В 1927—1932 гг. он с коллегами проводил на заводах компании "Вестерн Электрик" в Хоуторне эксперименты в целях определения возможностей повышения производительности труда работников.

Эксперименты показали, что мотивы трудового поведения людей определяются не только действующей на предприятии системой материального стимулирования, но и многими социально-психологическими факторами. Ученые стали придавать большое значение психологическим мотивам поведения людей в процессе производства, проблемам групповых отношений, групповым нормам, коммуникационным барьерам, неформальным организациям, гуманизации взаимоотношений администрации и работников.

Дальнейшее формирование научных подходов к проблеме мотивации обогатилось рядом содержательных и процессных мотивационных теорий, авторами которых являются А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клеланд, В. Врум и др. [33].

Современные взгляды на проблемы управления мотивацией связаны с теориями "обогащения труда", "гуманизации труда", "качества трудовой жизни", "участия работников".

Значительный вклад в создание и развитие теории мотивации внесли украинские ученые Н. Вольский, Г. Цехановецкий, Н. Туган-Барановский и др. [27].

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Вопросыдлясамоконтроля

1. Сущность и содержание мотивационного менеджмента.
2. Роль функции мотивации в повышении эффективности управления.
3. Связи функции мотивации с другими функциями управления.
4. Виды мотивации.
5. Различия между внутренней и внешней мотивацией.
6. Факторы, усложняющие процесс управления мотивацией подчиненных.
7. Вклад представителей школы научного управления в развитие мотивации работников.
8. Взгляды представителей различных школ менеджмента на мотивацию персонала.
9. Вклад в развитие теории мотивационного менеджмента украинских ученых.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Тема 2 МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС

2.1. Содержаниемотивационного процесса

Структурно процесс мотивации охватывает несколько последовательных *стадий* (рис. 2.1).



Рис. 2.1. **Содержаниемотивационногопроцесса**

1. *Возникновение потребности*. Потребность проявляется как ощущение того, что человеку чего-то не хватает и он должен найти возможность и предпринять определенные шаги для устранения (удовлетворения) потребности.

2. *Поиск путей устранения потребности.* Человек осознает необходимость найти возможности устранить потребность: удовлетворить, подавить или не замечать.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3. *Определение целей (направления) действия*. Человек определяет, что необходимо сделать для удовлетворения потребности. На этой стадии человек согласует несколько моментов:

- что он будет иметь после удовлетворения потребности;
- что он должен сделать для получения желаемого;
- насколько достижимо желаемое;
- насколько то, что можно получить, удовлетворит потребность.

4. *Осуществление действий*. Человек затрачивает усилия на то, что в конечном счете должно помочь ему устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии цели могут корректироваться.

5. *Получение вознаграждения за выполненные действия*. Выполнив определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что может использовать для устранения потребности, либо то, что может обменять на желаемый объект. На этой стадии выясняется, насколько выполненные действия привели к желаемому результату. В зависимости от этого происходит либо ослабление мотивации к действию, либо ее сохранение, либо усиление.

6. *Удовлетворение потребности.* В зависимости от степени снятия напряжения, вызванного потребностью, человек или успокаивается (если потребность удовлетворена), или продолжает искать возможности для ее удовлетворения.

2.2. Потребностикакосновамотивации

Потребности являются источником активности личности. Именно они побуждают человека действовать определенным образом и в определенном направлении.

Существует несколько определений понятия "*потребность*":

- это нужда в чем-то объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы;
- направленность на осуществление определенных действий для поддержания жизнедеятельности; глубинные неосознанные установки человека на самосохранение и обеспечение собственной биологической и социальной целостности;
- основные решающие силы активности индивида во взаимодействии с окружающим миром;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- состояние индивида, вызванное испытываемой им нуждой в объектах, необходимых для его существования и развития и являющихся источником его активности.

Человек испытывает потребность тогда, когда физиологически или психологически ощущает недостаток чего-либо. Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Они являются мотивом к действию. Когда потребность ощущается человеком, она побуждает в нем состояние устремленности.

Побуждение — это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели. Когда человек достигает цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Такой тип поведения показан на рис. 2.2.

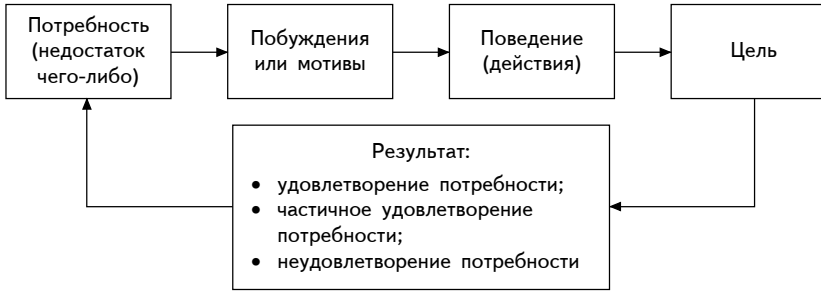


Рис. 2.2. **Модель мотивации поведения через потребности**

Степень удовлетворения поставленной цели влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах. Люди стремятся повторить поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать поведения, которое ассоциируется у них с недостаточным удовлетворением.

Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то менеджеры должны создавать такие ситуации, при которых бы люди ощущали, что могут удовлетворить потребности с помощью поведения, приводящего к достижению целей организации.

Поскольку процесс удовлетворения потребностей представляет собой целенаправленную деятельность, они являются источником ак-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тивности личности. Субъективно осознавая цель как потребность, человек убеждается, что удовлетворить последнюю можно лишь посредством достижения цели.

Потребности обнаруживаются в мотивах, влечениях, желаниях, побуждающих человека к деятельности.

Мотив — преимущественно осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение потребностей.

Влечение — преходящее психическое состояние, выражающее неосознанную или недостаточно осознанную потребность человека.

Желание — отражающая потребность мысль о возможности обладать чем-либо или осуществить что-либо. Желание как мотив деятельности характеризуется достаточно отчетливой осознанностью потребности. При этом осознаются не только ее объекты, но и возможные пути удовлетворения.

Потребности как внутренние психические состояния регулируют поведение человека, определяют направленность его мышления, чувств и воли. Удовлетворяя потребности и достигая цели, человек тем самым создает новые объекты, новые условия среды, которые порождают и новые потребности.

Не только мышление, но и воля активизируется потребностями. Благодаря волевому усилию, целенаправленности, настойчивости, упорству человек преодолевает трудности и препятствия, появляющиеся на пути удовлетворения потребностей.

Потребности могут быть основными причинами определенных психических состояний, переживаний, чувств человека. В зависимости от того, удовлетворяются или не удовлетворяются потребности, человек переживает состояние напряжения или спокойствия, радость или горе, чувство удовлетворенности или неудовлетворенности.

Важная характеристика потребностей человека состоит также в том, что любая из них приобретает конкретное содержание в зависимости от условий и способов ее удовлетворения. Внутреннее состояние потребности организма в чем-то сигнализирует лишь о необходимости изменить это состояние, т. е. удовлетворить организм. Что же касается конкретной потребности, то она формируется под воздействием внешних условий, т. е. факторов, которые обусловливают необходимость изменить состояние организма. Поскольку потребности человека характеризуются предметным содержанием, определяемым условиями жизни, то любая потребность является прежде всего

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

особой формой отражения условий жизни: экономического состояния, воспитания личности, традиций и т. п.

В поведении человека та или иная потребность может проявляться ситуативно, т. е. только в конкретный момент, не отражая тем самым какую-то устойчивую структуру потребностей. Например, поведение выпускника школы, испытывающего потребность в информации о высших учебных заведениях, характеризуется резким повышением активности в общении с теми, кто может дать ему такую информацию. После того как эта информация получена, т. е. потребность удовлетворена, активность в подобных контактах снижается.

Таким образом, как система потребностей, так и ситуативные потребности, становясь источником активности личности, регулируют поведение человека. Обладая некоторой устойчивостью, стабильностью, система потребностей человека одновременно пластична: она может меняться под воздействием социальных условий или целенаправленного воздействия — воспитания.

2.3. Классификацияпотребностей

Потребности людей классифицируют по различным *признакам* (рис. 2.3).



Рис. 2.3. **Классификацияпотребностей**

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

По *происхождению* потребности бывают естественными и культурными.

В *естественных* потребностях выражается зависимость человека от условий, необходимых для сохранения и поддержания его жизни. Каждый человек испытывает естественные потребности в пище, питье, общении с противоположным полом, защите от холода, жары и т. д. Если какая-либо из этих потребностей не будет удовлетворена в течение определенного времени, человек может погибнуть. Естественные потребности человека имеют общественно-исторический характер.

Культурные потребности отражают зависимость активной деятельности человека от продуктов человеческой культуры, их корни находятся в истоках человеческой истории.

К объектам культурных потребностей относятся предметы, которые являются средством удовлетворения какой-либо естественной потребности в условиях той или иной исторически сложившейся культуры (например, вилка и ложка, палочки для еды) либо необходимы для культурного и трудового общения с другими людьми, общественной жизни человека.

В зависимости от уровня экономического развития, воспитания и усвоения принятых обычаев и традиций человек приобретает различные культурные потребности.

По *природе* различают потребности первичные и вторичные.

Первичные потребности являются физиологическими и, как правило, врожденными (например, потребности в пище, воде, воздухе, сне, сексе).

Вторичные — психологические (например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти, принадлежности кому-либо или чему-либо). Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом. Поскольку люди приобретают различный опыт, их вторичные потребности различаются в большей степени, чем первичные.

Различают такие вторичные потребности, которые проявляются в той или иной степени у большинства людей:

- доминантность — стремление контролировать, влиять, направлять поведение словом или приказом, стремление отвергать попытки сближения;
- агрессия — стремление словом или действием опозорить, осудить, проклясть, унизить;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- поиск дружественных связей — стремление к дружбе, любви, симпатия к другим, желание сблизить людей;
- автономия — бегство от всяческих ограничений, желание освободиться от опеки, режима, порядка, регламентации;
- пассивное повиновение — стремление к пассивному подчинению силе, ожидание совета, помощи;
- потребность в уважении со стороны других;
- потребность в достижении — желание преодолеть, побороть, опередить других, сделать что-то быстрее и лучше, достичь высшего уровня в каком-либо деле;
- потребность быть в центре внимания — желание завоевать внимание других, удивлять их личными достижениями и качествами;
- потребность в игре — стремление к развлечениям, предпочтение игры другой деятельности;
- эгоизм — стремление ставить свои интересы превыше всего, быть довольным собой; чувствительность к унижениям;
- социальность — игнорирование собственных интересов во имя интересов группы, благородство, уступчивость;
- потребность в самозащите — стремление к отстаиванию своих прав, защите имиджа;
- потребность в порядке — тенденция к упорядочиванию, аккуратности, точности;
- потребность избегания опасности — желание исключить опасность, стремление к осторожности, уклонению от борьбы;
- потребность в преодолении поражений — желание компенсировать прошлые неудачи, потери.

По *характеру предмета* потребности бывают материальные и духовные.

В *материальных* потребностях проявляется зависимость человека от предметов материальной культуры (потребность в пище, одежде, жилище, предметах быта и т. д.), в *духовных* — от продуктов общественного сознания (они выражаются в усвоении духовной культуры).

Человек испытывает потребности поделиться с другими мыслями и чувствами, читать газеты, книги и журналы, смотреть кинофильмы и спектакли, слушать музыку и т. д. Следует особо выделить духовную потребность человека в общении.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Духовные и материальные потребности неразрывно связаны.

По *степени осознания человеком* потребности могут быть *осознанными* и *неосознанными*. В первом случае человек знает, чего хочет, и думает над тем, как этого добиться. Во втором случае потребности проявляются как влечения. При этом человек лишь ощущает, чувствует, что ему чего-то недостает, он испытывает беспричинное беспокойство, напряженность, но не представляет, что нужно сделать для снятия напряжения. Усиление потребности увеличивает вероятность ее осознания, понимания того, как ее можно удовлетворить.

По *степени важности для человека* различают потребности *доминирующие* и *второстепенные*. Первые могут подавлять все остальные и в этой связи определять основные направления поведения и деятельности.

По *отнесенности потребностей ко внутренней или внешней сфере развития* их классифицируют на *индивидуальные*, *социальные* и *смешанные (индивидуально-социальные)*.

Несмотря на разнообразие потребности имеют общие *свойства*:

- они всегда предметны, т. е. направлены на нечто конкретное;
- им присуще многообразие и способность к развитию;
- большинство из них цикличны, т. е. периодически возникают снова (очень трудно назвать потребность, которую можно удовлетворить раз и навсегда);
- большинство своих потребностей удовлетворяют только с помощью определенных предметов.

2.4. Понятие о мотивах деятельности

Для успешного руководства людьми менеджер должен хотя бы в общих чертах знать желания подчиненных, основные мотивы их поведения, взаимоотношения, рычаги воздействия и возможные результаты. В литературе существует несколько значений понятия “мотив” (от лат. *movere* — приводить в движение, толкать):

- это преимущественно осознанные внутренние побуждения личности к деятельности, связанные с удовлетворением определенных потребностей;
- совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих активность человека и определяющих ее направленность;
- осознаваемые причины выбора действий и поступков человека.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Мотивы и потребности

Мотивы возникают, развиваются и формируются на основе потребностей, однако они относительно самостоятельны, так как потребности точно не определяют совокупность мотивов, их силу и устойчивость. При одной и той же потребности у разных людей могут возникать различные мотивы (например, естественная потребность в пище присуща всем, но люди покупают разные продукты).

Если потребности составляют сущность, "механизм" всех видов человеческой активности, то мотивы являются конкретными проявлениями этой сущности.

Потребность человека — это испытываемая им нужда в чем-либо, мотивы, т. е. его побуждения в связи с этой нуждой. Мотивы появляются почти одновременно с потребностями и проходят определенные стадии, аналогичные стадиям формирования потребностей.

Связь потребностей и мотивов проявляется также в том, что потребности реализуются в поведении и деятельности посредством мотивов.

Мотив порождается определенной потребностью, являющейся конечной причиной человеческих действий. Хотя мотив выражает готовность к действию, побуждает к нему, он может и не перерасти в действие или в поведение. В этом случае происходит борьба мотивов, в которой побеждает и актуализируется наиболее сильный из них.

Сложные виды деятельности, как правило, отвечают не одному, а нескольким взаимодействующим мотивам, образующим разветвленную систему мотивации действий и поступков человека (например, потребность в учебе человек реализует в учебной деятельности, которую выбирает под влиянием сформировавшихся мотивов). В процессе возникновения и формирования они оказывают взаимное влияние. Развиваясь и укрепляясь, мотивы способствуют укреплению потребности. В свою очередь, развитие потребностей способствует более эффективному формированию мотивации, возникновению и развитию новых мотивов.

Мотивы и направленность личности

Мотивы связаны также с направленностью личности, т. е., по существу, с совокупностью ее важнейших жизненных целей. Однако направленность — понятие более широкое, чем мотив. Направленность влияет на возникновение мотивов, хотя и мотивы способствуют

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

формированию направленности. Система устойчивых мотивов может свидетельствовать о сформировавшейся направленности. Если направленность выражает устремленность к цели, то мотивами определяется ее постановка (например, профессиональная направленность человека — стремление овладеть той или иной профессией — возникает под влиянием совокупности мотивов, связанных с популярностью, престижностью, доходностью этой профессии).

Рассматривая поведение человека, анализируя его поступки, необходимо стремиться выяснить мотивы. Только в этом случае можно судить, случаен или закономерен для него тот или иной поступок, предотвратить возникновение одних черт личности и поощрить развитие других.

2.5. Классификациямотивов

Мотивы классифицируют по группам (рис. 2.4).



Рис. 2.4. **Классификациямотивов**

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В первую группу входят мотивы, связанные с важнейшими *общественными потребностями* личности по критерию их содержания. В этом случае различают мотивы *идейные* (связанные с мировоззрением), *политические* (обусловленные позицией личности по отношению к политике), *нравственные* (основанные на нравственных нормах и принципах) и *эстетические* (отражающие потребность в прекрасном).

По *источнику возникновения, обусловленности* (а также по особенности регуляции) различают мотивы *социальные* (патриотические), коллективистские, деятельностные (деятельностно-процессуальные) и поощрительные (стимульно-поощрительные). Источником возникновения патриотических мотивов является страна, где родился и живет человек. *Коллективистские* мотивы, имея источником коллектив, возникают вследствие готовности человека руководствоваться в поведении интересами конкретного коллектива, к которому он принадлежит. Осознание личностью ответственности перед коллективом побуждает такое поведение, которое строится в соответствии с нормами его жизни, взаимоотношениями в нем, общественным мнением и традициями, его микроклиматом. *Деятельностные* мотивы возникают на основе конкретной деятельности человека. Они являются следствием особенностей трудовой деятельности, условий конкретного труда. Источник возникновения *поощрительной* мотивации — в материальном и моральном стимулировании, вознаграждении, получаемом человеком в виде заработной платы, премий, надбавок или похвал.

В отдельную группу объединяются мотивы по *видам деятельности: общественно-политические, профессиональные, учебно-познавательные*.

По *времени проявления* различают мотивы *постоянные, длительные* и *кратковременные*. Первые действуют на протяжении всей жизни человека (например, связанные с удовлетворением естественных потребностей), вторые — в течение многих лет (например, связанные с познавательной потребностью личности), третьи — в течение ограниченного временного интервала (например, в связи с познанием нового).

По *силе проявления* мотивы подразделяют на *сильные*, составляющие особо действенную мотивацию, *умеренные*, характеризующиеся средней силой их проявления, и *слабые*, несущественно влияющие на деятельность, хотя и побуждающие ее.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

По *проявлению в поведении* различают мотивы реальные (актуальные) и потенциальные. *Реальными (актуальными)* называются мотивы, побуждающие поведение и деятельность. Под *потенциальными* понимают мотивы, сформировавшиеся у личности, но не проявляющиеся в данный момент по двум причинам: или человек готовится к будущей деятельности, или он ею занимался ранее, но переключился на другую.

По *степени осознанности* мотивы бывают *осознанными* и *неосознанными* (последние обычно называют *побуждениями*). Существуют различные точки зрения на проблему осознанности мотивов человеком. Приведем некоторые из них. Например, А. Леонтьев полагает, что мотивы актуально не осознаются [29]. С точки зрения А. Петровского, мотивы далеко не полностью осознаются человеком [47]. Согласно З. Фрейду, люди не отдают себе полного отчета об истоках собственной мотивации [65]. Из приведенных рассуждений очевидны утверждения о существовании неосознаваемых мотивов.

Как правило, деятельность человека побуждается не единственным, а многими мотивами, находящимися в различных взаимоотношениях.

В основе того или иного поступка может быть борьба мотивов; они могут усиливать или ослаблять друг друга; среди них можно выделить основной, подчиняющий себе другие.

Мотивы выполняют три основные *функции*: побуждающую, направляющую и регулирующую.

Побуждающая функция состоит в том, что мотивы обусловливают поступки личности, ее поведение и деятельность. Реализация личности зависит прежде всего от силы мотивов, их актуализации, т. е. превращения в основные импульсы психологической активности, детерминирующие поведение.

Направляющая функция состоит в выборе и осуществлении определенной линии поведения, деятельности. Эта функция зависит от устойчивости мотивации, иерархии, множественности и силы мотивов.

Регулирующая функция состоит в том, что поведение и деятельность в зависимости от особенностей мотивации носят либо личный характер, либо направлены на реализацию интересов коллектива, фирмы.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2.6. Мотивационная сфера личности

Мотивационная сфера личности — это иерархическая система мотивов личности. Структура мотивационной сферы очень сложная. При этом мотивация выстраивается в определенную иерархию не только внутри каждого вида деятельности, но и происходит ранжирование мотивации различных видов деятельности.

Мотивационная сфера, как и другие структурные образования личности, проявляется во множестве качеств. От особенностей преобладающих мотивов зависит, какие именно свойства и качества личности будут формироваться легче, быстрее, а какие — с большими трудностями, медленнее.

Поскольку наиболее общая структура личности состоит из совокупностей качеств личности, проявляющихся в отношении к себе, обществу и выполняемой деятельности, в мотивационно-потребностной сфере соответственно существуют три вида *направленности личности*: личная, коллективная и деловая. Возможное преобладание одной из них проявляется в отвечающей этой направленности группе качеств.

В мотивационной сфере особое место занимают *социальные мотивы*, существенно влияющие на деятельность человека в организации (стремление завоевать высокий авторитет, чувство собственного достоинства), а также мотив самовыражения, самоактуализации, заключающийся в стремлении личности проявить и развить свои способности, умения, качества. В иерархии мотивов личности эти и другие мотивы могут по-разному соотноситься, взаимодействовать, быть ведущими или подчиненными. Поэтому руководитель, стремясь понять того или иного человека, по сути, должен разобраться в структуре его мотивов, в особенностях построения его мотивационной сферы. Помимо того, что мотивационная сфера человека имеет сложное строение, она имеет также очень сложную, тонкую динамику.

К важнейшим *характеристикам мотивационной сферы личности* относятся множественность, структурность, иерархичность, сила, устойчивость мотивов, их определенность и динамичность.

Множественность мотивов является следствием увеличения не только количества потребностей современного человека, но также средств и предметов их удовлетворения. Это свойство мотивов проявляется также в том, что реализация одной и той же потребности

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

связана обычно с совокупностью не только однородных, но и разнородных мотивов. Множественность отражает прежде всего развитость содержания мотивации, которая обеспечивает положительное устойчивое отношение к деятельности. Она предполагает наличие достаточного количества мотивов, измеряемых с помощью количественных и качественных показателей.

Структурность мотивации оценивается по наличию определенных ее видов исходя из желательности, а иногда и необходимости определенных видов мотивов.

Иерархичность мотивации определяется на основании оценки "главенствования" различных групп мотивов в соответствии с определенным порядком соподчиненности, ранжирования.

Сила мотивации как показатель непреодолимого стремления личности оценивается по степени и глубине осознания (понимания, "присвоения", "принятия") потребности и мотива, по его интенсивности.

Устойчивость мотивов проявляется в длительном сохранении действенности мотивации (по крайней мере большинства составляющих мотивов). Кроме того, устойчивые мотивы не исчезают по мере их реализации в деятельности. Например, хороший заработок как мотив трудовой деятельности не исчезает при ежемесячном получении высокой заработной платы; стремление заслужить поощрение не исчезает при получении очередной благодарности; принятие руководством мнений и предложений подчиненных не ослабляет стремлений последних к новым творческим поискам, чаще даже способствует новым поискам. Обычно мотивы претерпевают лишь некоторые изменения — усиливаются или ослабевают, что в значительной степени зависит от особенностей деятельности, ее организации.

Определенность, своеобразие мотивационной сферы каждого человека означает, что мотивационные сферы личностей различаются содержанием и структурой мотивации, иерархией, силой и устойчивостью мотивов.

Динамичность мотивационной сферы проявляется в изменении силы как отдельных мотивов, так и мотивации в целом. Динамика мотивов может быть положительной или отрицательной относительно деятельности; стремление выполнить какую-либо задачу может ослабевать, угасать или укрепляться, усиливаться. Динамичность мотивационной сферы личности проявляется и в изменении структуры мотивации, иерархии основных групп мотивов.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Оценка особенностей мотивационной сферы имеет важное значение для прогнозирования успешной деятельности. Исследования показывают, что для устойчивой, высокоэффективной деятельности человека необходимы такие факторы:

- развитость мотивов определенной деятельности (их множественность), обеспечивающая положительное отношение к ней;
- достаточная сила мотивов;
- устойчивость мотивов;
- определенная структура мотивации;
- определенная иерархия мотивов.

Мотивационная сфера характеризует личность лишь с одной стороны. Наряду с ней различают и другие сферы: эмоциональную, волевую, интеллектуальную. Все они важны и взаимозависимы. Например, зависимость мотивационной сферы от интеллектуальной выражается в том, что первая формируется и развивается при участии второй. Эмоциональная сфера влияет на мотивацию с энергетической стороны. От ее особенностей зависит внешняя выраженность мотивации, ее динамика в процессе поведения и деятельности. От особенностей волевой сферы в значительной степени зависит устойчивость мотивационной. В свою очередь, мотивационная сфера также влияет на них. Ее воздействие на интеллектуальную сферу проявляется в познавательных процессах, определяя избирательность восприятия, особенности памяти, воображения, мышления и речи человека. Мотивация влияет и на эмоции, задавая их характеристики. Например, одни и те же явления вызывают у одних людей радость, а у других — гнев и возмущение.

Воля как способность управлять своим поведением также пронизана мотивами, которые входят в волевое действие как одно из его важнейших составляющих. Таким образом, сохраняя самостоятельность, мотивация тесно связана с другими сферами личности.

2.7. Стимулы,стимулирование

Стимулы (от лат. *stimulus* — остроконечная палка, которой подгоняли животных) имеют большое значение в мотивационном процессе.

Стимулы — это внешние раздражители, способствующие повышению интенсивности определенных мотивов в действиях человека.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Стимулами являются вознаграждение, повышение по службе, управленческое воздействие руководителя, страх, ответственность, стремление к самовыражению и многие другие. Таким образом, стимулы — это блага (предметы, ценности и т. п.), которые могут удовлетворить потребности человека при выполнении им определенных действий.

Отличие стимулов от мотивов заключается в том, что стимулы характеризуют определенные блага, а мотивы — стремление человека получить их.

Та или иная форма стимуляции труда только тогда становится побудительной силой, когда превращается в мотив, т. е. когда принимается личностью, отвечает какой-либо потребности человека. Например, чтобы денежная премия стала мотивом поведения и деятельности работника, необходимо осознать ее как справедливое вознаграждение за труд. Тогда стремление человека заслужить премию (как мотив деятельности) способствует повышению эффективности труда. Для работников, которые не надеются получить это поощрение из-за низкой профессиональной подготовки или личной недисциплинированности, денежная премия не становится мотивом, оставаясь на уровне стимула, потому что она не принята ими как побуждение (не стала мотивом).

Стимул может не перерасти в мотив и в том случае, если требует от человека невозможных или неприемлемых действий. Вследствие этого он будет отброшен, отвергнут. Например, предложение бригаде строителей большой суммы денег за сооружение сложного объекта не станет для них мотивом действий, если они не имеют необходимой для этого квалификации или у них нет необходимой техники и оборудования.

Стимулирование можно определить так:

- это процесс использования конкретных стимулов для пользы человека и организации;
- воздействие на трудовое поведение работника через создание личностно значимых условий, побуждающих его действовать определенным образом;
- влияние, побуждение, внешнее подталкивание к определенным действиям.

Стимулами могут быть отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что предлагается человеку

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

в качестве компенсации за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий.

С помощью стимулирования, с одной стороны, создаются благоприятные условия для удовлетворения потребностей работника, а с другой — обеспечивается трудовое поведение, необходимое для успешного функционирования предприятия, т. е. осуществляется своеобразный обмен деятельностью.

В процессе мотивации работников стимулирование выполняет несколько *функций*:

- *экономическую*, так как эффективное стимулирование работника способствует повышению общей производительности труда, т. е. решению экономических задач;
- *социальную*, поскольку, получая доходы, работник обеспечивает себе определенный комплекс экономических и социальных благ, занимает определенное место в социальной структуре коллектива и общества в целом;
- *социально-психологическую*, так как стимулирование влияет на формирование внутреннего мира работника — его потребностей и ценностей, ориентаций и установок, мотивов трудового поведения и отношения к труду;
- *нравственно-воспитательную* — через формирование нравственных качеств личности работника.

Рассмотренные функции стимулирования комплексно воздействуют на трудовое поведение и мотивацию работников.

Стимулирование — только одно из средств мотивирования, причем оно тем реже применяется в качестве средств управления людьми, чем выше уровень развития отношений в организации. Это связано с тем, что в результате воспитания и обучения как одного из методов мотивирования людей работники проявляют заинтересованное участие в делах организации, не дожидаясь или вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

2.8. Классификация стимулов

Классифицируют стимулы по различным признакам (рис. 2.5). *По субъектам интересов* различают три группы тесно взаимосвязанных стимулов: общественные, коллективные и индивидуальные.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

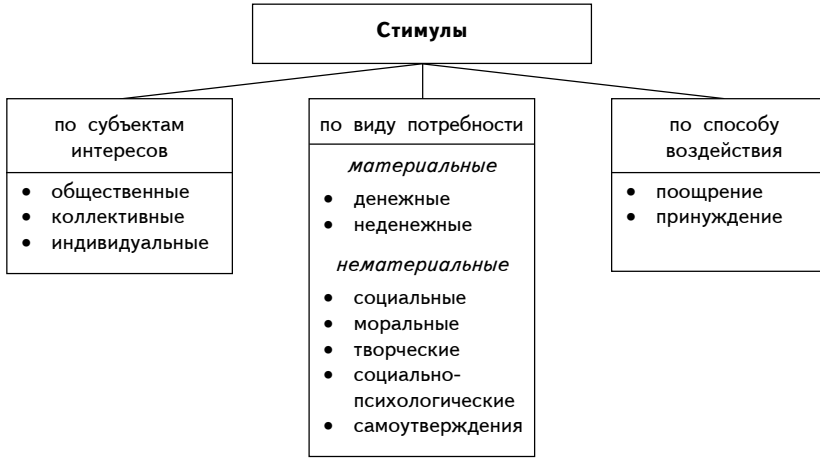


Рис. 2.5. **Классификациястимулов**

В основе *общественного стимулирования* лежат интересы общества (общегосударственные интересы), призванные поощрять те или иные виды трудовой деятельности, наиболее соответствующие политике государства в различных сферах общественной жизни.

Коллективные стимулы связаны с воздействием на размер доходов предприятия, его подразделений, целевых и производственных групп. С развитием рыночных отношений коллективными стимулами все в большей степени становятся цены и прибыль предприятия.

Структура *индивидуальных стимулов* в целом совпадает со структурой материальных и нематериальных стимулов, которую рассмотрим далее. Это не случайно, поскольку интересы работника — это осознанные им потребности. Личные стимулы тесно переплетены с коллективными и общественными, что отражает взаимодействие соответствующих интересов.

В зависимости от того, на удовлетворение каких *потребностей* работника направлены стимулы, их делят на материальные и нематериальные.

Материальные стимулы основаны на имущественных интересах работников; в этой связи различают стимулы денежные и неденежные. К денежным стимулам относятся заработная плата и тарифные ставки, вознаграждение за результаты, премии из дохода или прибыли, компенсации, кредиты на покупку дорогих вещей, ссуды на строитель-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ство жилья и другие, к неденежным — условия бытового обслуживания на предприятии, санитарно-гигиенические условия, предоставление жилья, путевок на отдых и лечение, организация труда и др.

К *нематериальным стимулам* относятся воздействия, связанные с социальными, моральными, творческими и другими потребностями работника.

Социальные стимулы связаны со стремлением людей участвовать в управлении, продвигаться по служебной лестнице, заниматься престижным трудом. Они очень значимы для инициативных, ответственных, честолюбивых сотрудников.

Моральные стимулы связаны с потребностями человека в признании и уважении, нравственном одобрении. Они проявляются в таких формах, как оценка работы руководителем, устная и письменная благодарность, почетные звания, ученые степени, дипломы, публикации в прессе, правительственные награды и др. Роль и значимость моральных стимулов изменяются в зависимости от морального состояния общества в целом и конкретного коллектива в частности.

Творческие стимулы рассчитаны на удовлетворение потребностей работника в творческой самореализации. К ним относятся поручение работникам сложных и ответственных творческих заданий, самостоятельный характер работы, возможность самостоятельно планировать порядок выполнения заданий, участвовать в совместном обсуждении проблем подразделения и предприятия.

Социально-психологические стимулы связаны с потребностью в общении. Коллеги по работе не только являются субъектами общения, но и в общем выполняют функцию социально-психологического стимулирования, создавая соответственно благоприятный или негативный моральный климат в коллективе.

Стимулы самоутверждения относятся к внутренним движущим силам человека, побуждающим его к достижению поставленных целей без прямого внешнего воздействия. Это самые сильные стимулы из известных, однако они проявляются только у наиболее развитых, честолюбивых, целеустремленных людей.

По способу *воздействия* на подчиненных стимулы подразделяют на *поощрение* и *принуждение*. Иными словами, наряду с поощрениями и поддержкой определенной деятельности стимулы могут блокировать ее. К принуждению относятся замечание, выговор, строгий выговор, лишение премий, понижение в должности, перенесение отпуска, различные формы коллективного воздействия, увольнение.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2.9. Мотивационные характеристикиличности

К мотивационным характеристикам личности относятся направленность, установки, интересы, склонности, убеждения, идеалы, ее притязания и ожидания.

Направленность личности — это совокупность устойчивых мотивов, ориентирующих деятельность личности и относительно независимых от складывающихся ситуаций.

Направленность личности характеризуется ее интересами, склонностями, убеждениями, идеалами, в которых выражается мировоззрение человека; она создает устойчивую ориентацию поведения человека независимо от конкретной ситуации, обусловливает его цели и мотивы.

Различают три типа *направленности личности*, которые одновременно в той или иной степени присущи большинству людей: на взаимодействие; на задачу; на себя.

Направленность на взаимодействие (общение) означает, что человек стремится к сотрудничеству, желает поддерживать с коллегами хорошие отношения, совместно решать конкретные проблемы независимо от их содержания, целей деятельности и собственной роли, т. е. работать в коллективе.

Направленность на задачу (деловая направленность) предполагает, что человек делает упор на достижение цели, например, успешное решение стоящей перед ним проблемы, получение реальных результатов, овладение новыми знаниями и навыками, доказательство своей правоты, значимости и т. п.

Направленность на себя (личная направленность) состоит в стремлении людей решать в первую очередь собственные проблемы, добиваться личного благополучия, престижа по возможности за счет других. В коллективе такие лица пытаются переложить работу на других, а в случае индивидуальной деятельности создают видимость работы.

Знание направленности сотрудников помогает руководителям найти к ним правильный подход и значительно облегчает процесс их мотивации.

Установки личности можно определить так:

- это обусловленная прошлым опытом готовность реагировать на воспринимаемую ситуацию;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- возникающее при постановке задачи неосознаваемое состояние готовности, обусловливающее направленность различных психических процессов;
- субъективные ориентации личностей как членов группы на те или иные ценности, предписывающие определенные способы поведения.

Установки выполняют такие *функции* в деятельности личности:

- определяют устойчивый, последовательный, целенаправленный характер осуществления деятельности, являются механизмом ее стабилизации, позволяют сохранить направленность деятельности в непрерывно изменяющихся ситуациях;
- освобождают человека от необходимости принимать решения и произвольно контролировать процесс деятельности в стандартных, ранее встречавшихся ситуациях;
- могут тормозить и затруднять процесс приспособления работника к новым ситуациям.

Установки личности проявляются только при изменении условий деятельности.

Различают три типа *установок деятельности личности*: смысловые, целевые и операционные.

Смысловые установки выражают проявляющееся в деятельности человека отношение к объектам, имеющим личностный смысл. Они содержат такие аспекты: информационный (взгляды человека на окружающий мир), эмоционально-оценочный (симпатии и антипатии относительно значимых объектов), поведенческий (готовность действовать относительно объекта, имеющего личностный смысл). Через смысловые установки человек приобщается к системе норм и ценностей той или иной социальной сферы. Они позволяют правильно действовать в напряженных ситуациях, способствуют самоутверждению личности. Смысловые установки выражаются в стремлении человека привести в систему содержащиеся в них личностные смыслы знаний, норм, ценностей. Со временем они становятся чертами характера личности.

Целевые установки порождаются целью; они определяют устойчивый характер выполняемых действий. В случае прерывания действия целевые установки проявляются в виде динамических тенденций к завершению прерванного действия из-за сохраняющегося мотивационного напряжения человека.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Операционные установки проявляются в ходе решения задачи на основе учета условий ситуации и их вероятностного прогнозирования, опирающегося на прошлый опыт поведения в подобных ситуациях. Обнаруживаются такие установки в стереотипности мышления, конформности личности, в общем настрое организма на выполнение задачи.

Интересы личности — это эмоциональные проявления познавательных потребностей человека. У человека интересы обнаруживаются в желании глубже познать значимые объекты, понять их.

Роль интересов в мотивации очень велика, так как они побуждают работника к деятельности, отвечающей его потребностям, тем самым заставляя личность активно искать пути и способы удовлетворения возникшей "жажды знания и понимания".

Удовлетворение интереса к объекту, обладающему устойчивой значимостью, как правило, не приводит к угасанию интереса, а может обогатить и углубить его, вызвать возникновение новых интересов. Интересы являются постоянным побудительным "механизмом" познания. Классифицируют интересы по содержанию цели, широте и степени устойчивости (рис. 2.6).

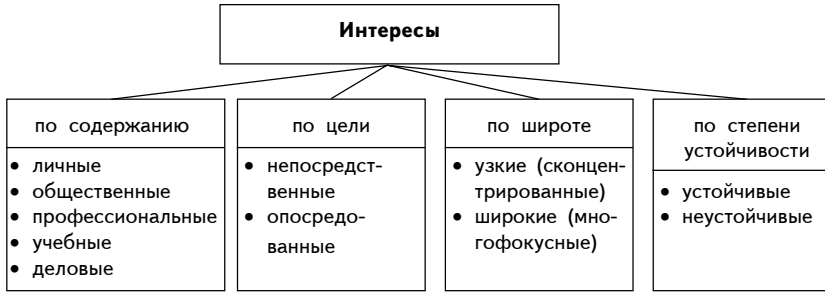


Рис. 2.6. **Классификацияинтересов**

По содержанию интересы распределяются на личные, общественные, профессиональные, учебные, деловые и др.

В зависимости от *цели* интересы подразделяют на непосредственные и опосредованные. *Непосредственные* интересы вызываются эмоциональной привлекательностью значимого объекта, а *опосредованные* возникают тогда, когда реальное значение объекта и его значимость для личности совпадают. Далеко не все компоненты трудовой деятельности эмоционально привлекательны: есть трудная,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

грязная, монотонная, неинтересная работа. Поэтому всегда актуальной является задача формирования опосредованных интересов, которые играют ведущую роль в сознательной организации процесса труда.

Интересы различают также *по широте*. У одних людей они концентрируются в одной области, у других оказываются распределенными между многими объектами, которые имеют для них устойчивую значимость. Разбросанность интересов нередко расценивают как отрицательную черту личности, однако ошибочно трактовать их широту как недостаток. Как показывают наблюдения, гармоничное развитие личности предполагает широту, а не узость интересов. Ценной особенностью личности является так называемая бифокальность (или многофокусность) интересов, когда содержательные интересы располагаются в двух (а иногда в трех) не связанных областях деятельности. Такое распределение интересов особенно благоприятно для смены видов деятельности, что является наилучшим средством восстановления затраченной энергии.

Интересы подразделяются также *по степени* их *устойчивости*. Устойчивость интереса выражается в длительности сохранения относительно интенсивного интереса. Устойчивые интересы наиболее полно выявляют основные потребности личности и в силу этого становятся существенными чертами ее психологического склада. Такой интерес свидетельствует о пробуждающихся способностях человека. Однако вывод о наличии у человека устойчивого интереса требует глубокого психологического анализа. Внешние проявления у работника интереса, даже достаточно отчетливо выраженные, могут вводить руководителя в заблуждение. Об устойчивости интереса следует судить по косвенным данным; при этом существенно важно преодолеть трудности в осуществлении деятельности, которая сама по себе не вызывает непосредственного интереса, но реализация которой является условием успешного выполнения интересующей человека деятельности.

Некоторая неустойчивость интересов — возрастная особенность молодых, начинающих работников. У них интересы часто принимают характер кратковременных увлечений. Берясь с интересом за одно дело, они, не вникнув в него, через некоторое время загораются новым интересом к другому делу. Интерес молодежи к различным занятиям связан с интенсивным поиском призвания; он помогает проявлять и обнаруживать способности молодых людей.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Склонности — избирательная направленность личности на занятие определенной деятельностью. Основной склонностью человека являются его глубокие устойчивые потребности в той или иной деятельности, а также стремление совершенствовать связанные с определенной деятельностью умения и навыки.

Убеждения — осознанная потребность личности, побуждающая ее действовать в соответствии с ее ценностными ориентациями. Содержание потребностей в форме убеждений образует упорядоченную систему взглядов и представляет собой мировоззрение человека, являясь регулятором его сознания и поведения. Убеждения личности выражаются в ее субъективном отношении к собственным поступкам; они связаны с глубокой и обоснованной уверенностью в истинности знаний, принципов и идеалов, которыми она руководствуется. Убеждения основываются на знаниях прежде всего мировоззренческого характера, которые, будучи тесно переплетенными с волей, составляют содержание мотивов деятельности, формируют установки личности.

Идеалы — чувственные и умозрительные образы, а также способы их построения и оперирования ими, духовные ценности и ориентации человека. Идеалы являются активным началом жизнедеятельности человека.

Притязания представляют собой привычный, обосновывающий поведение человека уровень удовлетворения его потребностей. На базе одной потребности могут сформироваться различные притязания. Так, один человек потребность в пище может удовлетворить, съев бутерброд, у другого же человека нормальное удовлетворение в пище предполагает изысканный обед в дорогом ресторане.

Ожидания конкретизируют притязания применительно к реальной ситуации, определенному поведению и самооценке работника. Основываясь на примерно одинаковых притязаниях, ожидания могут существенно различаться. Например, в условиях экономического спада ожидания работников значительно ниже, чем в обычное время.

При разных уровнях притязаний ожидания работников существенно различаются. Так, ожидания вознаграждения за примерно одинаковый труд у американского и украинского специалиста сегодня почти несопоставимы.

В процессе мотивации очень важно учитывать разный уровень притязаний и ожиданий работников. Так, для одного работника,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

привыкшего к небольшим заработкам, установление месячного оклада в 300 грн будет действенным стимулом, мотивирующим добросовестный труд. У другого же, ранее высокооплачиваемого сотрудника, такой размер заработной платы вызовет недовольство и станет демотивирующим фактором.

Уровень притязаний человека определяется тем, какие цели он выбирает для достижения — трудные или легкие. Человек стремится пережить удачу (т. е. удовлетворить возникшую потребность наилучшим способом) и избежать неудачи (неудовлетворения потребности), поэтому чаще всего он определяет уровень своих притязаний где-то между чересчур трудными и чересчур легкими задачами и целями, чтобы сохранить для себя определенную перспективу. При этом работники с высоким уровнем притязаний выбирают трудные, порой нереальные цели, а те, у которых уровень притязаний занижен, выбирают легкодостижимые цели и часто удовлетворяются частичным результатом.

Формирование уровня притязаний определяется не только предвосхищением успеха или неудачи, но также учетом и оценкой прошлых успехов или неудач.

Знание уровня притязаний работника предоставляет широкие возможности лучше понять мотивацию его поведения и осуществлять направленное воздействие, формирующее лучшие качества личности.

В одних случаях существенно важной для руководителя становится задача повышения уровня притязаний работника, так как он невысоко оценивает себя и свои возможности, что создает у него ощущение собственной ущербности, приводит к устойчивой потере уверенности в себе. Повторяющиеся неудачи могут стать причиной общего снижения самооценки, сопровождающегося тяжелыми эмоциональными переживаниями, конфликтами; в такой ситуации работник может “махнуть на себя рукой”. Руководитель, который постоянно невысоко и, казалось бы, объективно оценивает его возможности, допускает при этом серьезную ошибку, не учитывая психологию подчиненного, примирившегося с подобным положением. Людям с заниженным уровнем притязаний следует помогать обрести веру в себя, поддерживать, ободрять их, отмечать даже незначительные успехи.

Пути повышения уровня притязаний различны; они зависят от особенностей личности работника, реальных возможностей руководителя и многих других факторов. Такими путями могут быть прямая по-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

мощь со стороны руководителя и рабочего коллектива, а также различные приемы создания перспективы для личности. Эти перспективы могут быть выявлены первоначально в другой области, не связанной с той, в которой обнаружились неудачи, с последующим переключением созданной таким образом активности в сферу, где надо повысить уровень притязаний работника и восстановить снизившуюся самооценку.

В других случаях для руководителя важно несколько снизить уровень притязаний работников, особенно тогда, когда они ставят перед собой слишком сложные задачи, их самооценка неоправданно завышена, они зазнаются, у них возникает своеобразный "комплекс превосходства" и т. п. Необходимость решения подобной задачи объясняется не только тем, что работника с неоправданно завышенным уровнем притязаний плохо воспринимает коллектив, но и тем, что его завышенная самооценка, многократно вступая в противоречие с реальными неудачами, порождает острые эмоциональные конфликты. При этом работник, пытаясь игнорировать личные неудачи, часто проявляет упрямство, обижается, ведет себя неадекватно, стремится объяснить свои неудачи чьим-то противодействием, становится подозрительным, озлобленным, агрессивным. При частом повторении подобные психические состояния могут быть закреплены в качестве устойчивых черт личности. В работе с такими людьми нужно аргументированно показывать, что их притязания должны быть более обоснованными и подкрепляться реальными достижениями в труде.

На уровень притязаний человека влияет также наличие информации о результатах его деятельности. Исследования показывают, что пока человек знает результаты своей деятельности, уровень его притязаний более реальный, мотивация деятельности целенаправленна, осмысленна. Как только работник перестает получать такую информацию, он начинает проявлять слепую и случайную активность.

Вопросыдлясамоконтроля

1. Содержание мотивационного процесса.
2. Почему потребности называют основой мотивации?
3. Классификация потребностей человека.
4. Общие свойства потребностей.
5. Мотивы как источники активности личности.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

6. Виды мотивов.
7. Функции мотивов.
8. Мотивационная сфера личности, ее структура и характеристика.
9. Роль стимулов и стимулирования в мотивации работников.
10. Виды стимулов.
11. Различие между мотивами и стимулами.
12. Мотивационные характеристики личности: направленность, интересы, склонности, убеждения, идеалы.
13. Влияние притязания и ожидания личности на проявление ее потребностей.
14. Влияние интересов на уровень мотивации. Виды интересов человека.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Тема 3

МОТИВАЦИОННЫЕ ТЕОРИИ

Различают три группы мотивационных теорий:

- первоначальные, в основе которых лежит специфическая "модель" работника-человека;
- содержательные, анализирующие структуру потребностей и мотивов личности и их проявления;
- процессуальные, изучающие влияние на мотивацию внешних факторов.

3.1. Первоначальные теориимотивации

"XY-теория" Д. Мак-Грегора

Это одна из наиболее простых и широко распространенных теорий мотивации труда. В ее основе лежит специфическая "модель" человека. Эту концепцию разработал профессор Мичиганского университета Д. Мак-Грегор. Она включает в себя две противоположные теории — "X" и "Y", поэтому называется "XY-теорией".

Теория "X"

Эту теорию разработал Ф. Тейлор (в 20-е годы XX ст.), а затем развил и дополнил Д. Мак-Грегор (в 60-е годы XX ст.) [55]. Она отражает взгляды на работников представителей технократического менеджмента.

Основными в этой теории являются такие положения:

- в мотивах человека преобладают биологические потребности;
- для обычного человека характерна нелюбовь к работе, поэтому труд необходимо нормировать и лучшим методом его организации является конвейерный;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- большинство людей можно заставить затрачивать усилия и осуществлять необходимые действия в целях производства только путем принуждения;
- средний человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственности, имеет относительно низкие амбиции и желает находиться в безопасной ситуации;
- необходим постоянный контроль за работниками со стороны руководства.

Таким образом, теория "X" рассматривает человека как плохого, недобросовестного и безынициативного работника с задатками рабской психологии. Этим объясняется необходимость принуждения как основного мотивирующего стимула и материального поощрения — как вспомогательного. Конечно же, встречаются люди, отвечающие модели теории "X", но их доля среди трудоспособного населения страны может быть разной.

Теория "Y"

Теория "Y", также разработанная в 60-е годы XX ст., является дополнением теории "X". Она отражает взгляды на работников представителей поведенческого менеджмента [55].

К основным положениям теории "Y" относятся следующие:

- в мотивах людей преобладают социальные потребности и желание хорошо работать;
- физические и эмоциональные усилия на работе для человека так же естественны, как во время игры или на отдыхе;
- нежелание работать не является наследственной чертой; в зависимости от условий труда человек может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказание;
- внешний контроль и угроза наказания не являются основными стимулами побуждения человека к деятельности для достижения организацией своих целей;
- ответственность и выполнение обязательств относительно целей организации зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда; наиболее важно вознаграждение, связанное с удовлетворением потребностей в самовыражении;
- воспитанный человек охотно берет на себя ответственность и стремится к этому;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- многие люди готовы применять свои знания и опыт, однако индустриальное общество слабо использует интеллектуальный потенциал человека.

Модель теории "Y" описывает передовую, творчески активную часть общества. Стимулы побуждения к труду в этой теории располагаются в таком порядке: самоутверждение, моральное и материальное поощрение, принуждение. Удельный вес работников, соответствующих этой теории, невелик — 15—20 % численности коллектива. Чаще всего они индивидуалисты и не могут полностью раскрыть свои таланты в социальной группе.

Современная расширенная интерпретация теории "Y" Д. Мак-Грегора

Немецкие специалисты в области управления В. Зигерт и Л. Ланг предложили современный расширенный вариант теории "Y" [23]. Она включает следующие положения:

- любые организационные действия должны быть осмысленны. Прежде всего это относится к руководителю, требующему соответствующего поведения от других;
- большинство людей получают от работы удовлетворение, радость, чувствуют ответственность за свой труд, если реализована их потребность в личной причастности к результатам деятельности, к работе с людьми (клиентами, посетителями, поставщиками). Люди хотят, чтобы их деятельность была полезной;
- каждый сотрудник желает доказать свою значимость и важность своего рабочего места; желает принимать участие в решении вопросов, в которых компетентен;
- почти каждый работник имеет собственную точку зрения, как улучшить результаты своей деятельности; желает реализовать свои цели, не боится санкций, рассчитывая на понимание со стороны руководства; очень остро переживает, если его наказывают за инициативу;
- каждый работник стремится к успеху и прилагает для этого значительные усилия. Но успех без его признания приводит к разочарованию, так как хорошо работающий специалист рассчитывает на признание и поощрение, причем не только материальное, но и моральное;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- подчиненные оценивают свою значимость в глазах руководства по своевременности и полноте получаемой информации. Если доступ к информации затруднен, она приходит с опозданием и не в полном объеме, то у работников возникает чувство униженности, поскольку с их мнением не считаются;
- работники испытывают недовольство, если решения об изменениях в их работе (даже позитивные) принимаются без их ведома;
- каждый работник желает знать, как оценивается его работа, его отношение к выполнению обязанностей, а также критерии оценки труда, иначе ему трудно своевременно вносить коррективы в свою работу;
- внешний контроль (со стороны) неприятен человеку, поэтому очень важен самоконтроль; многое зависит от организации контроля;
- большинство людей стремятся получать новые знания, позволяющие им развиваться профессионально;
- если подчиненным предоставлена свобода выбора действий, они работают с полной отдачей.

Эти важнейшие положения, подтвержденные практикой, необходимо учитывать в работе по управлению мотивацией персонала.

Теория "Z"

Эту теорию в 1981 г. разработал американский профессор У. Оучи на основе японского опыта управления в дополнение к теориям "X" и "Y" Д. Мак-Грегора [50]. Основная отличительная черта этой теории — обоснование коллективистских принципов мотивации. Согласно теории "Z", мотивация работников должна исходить из ценностей "производственного клана", т. е. предприятия как одной большой семьи. Эти ценности необходимо развивать у сотрудников с помощью соответствующей организации и стимулирования отношений доверия, солидарности, преданности коллективу и общим целям.

Основные идеи теории "Z" заключаются в следующем:

- в мотивах людей сочетаются социальные и биологические потребности;
- люди предпочитают работать в группе и принимать групповые решения;
- должна существовать индивидуальная ответственность за результаты труда;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- предпочтительнее неформальный контроль за результатами труда на основе четких методов и критериев оценки;
- на предприятии должна осуществляться постоянная ротация кадров и должно быть организовано постоянное самообразование;
- предпочтительнее медленная служебная карьера с продвижением людей по достижении определенного возраста;
- администрация проявляет постоянную заботу о работнике и обеспечивает ему долгосрочный или пожизненный наем;
- человек — основа любого коллектива; именно он обеспечивает успешную деятельность предприятия.

Теория "Z" описывает хорошего работника, предпочитающего работать в группе и иметь стабильные цели деятельности на длительную перспективу. Во многом ей соответствуют японские работники крупных промышленных компаний, однако такие работники есть практически во всех странах на крупных стабильных предприятиях. Эффективность применения этой теории определяется удельным весом таких людей в коллективе.

Стимулы побуждения к труду для работников, описываемых теорией "Z", эффективны в такой последовательности: материальное поощрение, моральное поощрение.

В целом первоначальные теории мотивации, дающие общую картину человека-работника, при их творческом использовании служат важным ориентиром практической деятельности в области мотивации труда. Более детальные гипотезы и выводы о структуре и соотношении индивидуальных мотивов, их зависимости от ситуации раскрыты в содержательных и процессуальных теориях мотивации.

3.2. Содержательные теории мотивации

Теория иерархии потребностей А. Маслоу

Широко известную сегодня теорию иерархии потребностей в 1943 г. разработал американский врач-психолог А. Маслоу [33].

Эта теория содержит такие идеи:

- человек постоянно испытывает определенный набор сильно выраженных потребностей, которые объединяются в группы и образуют иерархию;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- потребности, которые не удовлетворены, побуждают человека к действиям; удовлетворенные потребности не мотивируют людей;
- обычно человек ощущает одновременно несколько потребностей, находящихся в комплексном взаимодействии; если одна потребность удовлетворяется, на ее место встает другая;
- потребности более низкого уровня требуют первостепенного удовлетворения, а потребности более высокого уровня начинают активно влиять на человека после того, как в общем удовлетворены потребности более низкого уровня;
- потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены бóльшим количеством способов, чем потребности более низкого уровня.

Согласно теории А. Маслоу, существует пять групп потребностей (рис. 3.1).

1. *Физиологические потребности* — в пище, воде, воздухе, убежище, сексе, т. е. те, которые человек должен удовлетворять для поддержания своего организма в жизнедеятельном состоянии. Такие потребности в значительной мере связаны с физиологией человека.

Люди, которые работают в основном для того, чтобы удовлетворять физиологические потребности, мало интересуются содержанием работы. Они концентрируют внимание на оплате, условиях труда, удобстве на рабочем месте, возможности избегать усталости и т. п.

Для управления такими людьми необходимо, чтобы небольшая заработная плата обеспечивала им выживание и рабочие условия не слишком усложняли жизнь.

2. *Потребности в защищенности и безопасности* связаны со стремлением и желанием человека находиться в стабильном и безопасном состоянии, защищающем от страха, боли, болезней и других страданий, которые может принести ему жизнь.

Люди, испытывающие подобные потребности, стремятся избегать волнительных ситуаций; они любят порядок, четкие правила, ясные структуры. Такие люди оценивают свою работу прежде всего с точки зрения обеспечения им стабильного существования в настоящем и будущем. Для них важны гарантии стабильной работы, пенсионного обеспечения, медицинского обслуживания. Они стремятся застраховаться в прямом и переносном смысле от возможных неблагоприятных событий и изменений с помощью обучения и образования.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm



Рис. 3.1. **Иерархия потребностей по А. Маслоу**

Люди с обостренной потребностью безопасности стремятся избегать риска, внутренне противятся изменениям и преобразованиям.

Для управления такими людьми следует создавать ясную и надежную систему социального страхования, применять понятные и справедливые правила регулирования их деятельности, оплачивать труд выше прожиточного уровня, не привлекать их к принятию рискованных решений и совершению рискованных действий.

3. *Потребности в принадлежности и причастности.* Человек стремится к участию в совместных действиях; он хочет дружбы, любви, а также быть членом каких-то объединений, участвовать в общественных мероприятиях и т. п. Все эти стремления составляют группу потребностей принадлежности и причастности. Если для человека эти потребности являются ведущими, он рассматривает свою работу как принадлежность к коллективу, возможность установить хорошие и дружеские отношения с коллегами.

По отношению к таким работникам руководство должно осуществляться в форме дружеского партнерства. Для них надо создавать условия для общения на работе. Хорошие результаты дают групповая форма организации труда и групповые мероприятия, выходящие за рабочие рамки, напоминания работникам о том, как их ценят коллеги по работе.

4. *Потребности в признании и уважении* отражают желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также видеть, что окружающие признают их таковыми и уважают за это.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Люди, испытывающие сильное влияние данной потребности, стремятся к лидерскому положению либо к положению признанного авторитета при решении задач. Управляя такими людьми, надо использовать различные формы морального поощрения, признавать их заслуги. Для этого могут быть полезны присвоение титулов и званий, освещение в прессе и упоминание руководством в публичных выступлениях их заслуг, вручение различных наград и т. п.

5. *Потребности в самовыражении* проявляются в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей и умений для самоутверждения в бизнесе, менеджменте, политике и т. п.

Данные потребности в гораздо большей степени, чем другие, носят индивидуальный характер. Это потребности человека в творчестве в широком смысле этого слова. Люди с этой потребностью открыты к восприятию себя и окружения, они созидательны и независимы.

При управлении такими людьми надо стремиться давать им оригинальные задания, позволяющие максимально реализовать их способности, предоставлять свободу в выборе средств решения задач и привлекать к работе, требующей изобретательности и созидательности.

Из теории иерархии потребностей А. Маслоу можно выделить несколько практических рекомендаций по управлению мотивацией подчиненных.

1. Прежде всего руководители должны стремиться к удовлетворению тех потребностей подчиненных, которые находятся на низких уровнях иерархии, например в хорошей оплате и безопасности труда, стабильности рабочего места. Лишь после того, как эти потребности удовлетворены, можно использовать более высокие стимулы: выражение социального признания, присвоение почетных званий, предоставление автомашин и т. п. Без учета такой зависимости невозможно добиться успеха. Большое практическое значение имеют выводы А. Маслоу о динамике потребностей, согласно которым по мере удовлетворения потребностей более низких уровней происходит актуализация потребностей все более высоких уровней. На практике это означает, что если сотрудник в настоящее время больше всего озабочен, например, сохранением работы, то после обретения уверенности в стабильности рабочего места можно рассчитывать на возрастание у него социальных, а затем и других потребностей более

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

высоких уровней. Потребности высших уровней могут служить лучшими мотивирующими факторами, чем потребности низших уровней.

2. Теория А. Маслоу не учитывает индивидуальных различий в потребностях людей, но руководители должны знать, что многие ситуационные факторы (возраст, пол, опыт, национальность, содержание работы, положение в организации и т. п.) приводят к различным проявлениям потребностей подчиненных. У разных людей разные потребности, и если руководитель хочет эффективно стимулировать подчиненных, он должен учитывать эти различия.

3. Для мотивации конкретного работника руководитель должен предоставить ему возможность удовлетворить его потребности именно так, чтобы это способствовало достижению целей организации.

Теория существования, связи и роста К. Альдерфера

Теорию потребностей существования, связи и роста (или ERG — Existence, Relations, Growth) разработал в 1972 г. американский ученый К. Альдерфер [19]. Он предпринял попытку уточнить и творчески развить теорию иерархии потребностей А. Маслоу. Отмечая недостаточную четкость различения некоторых групп потребностей в теории А. Маслоу, он выделил не пять, а три класса (группы) потребностей: существования, связи и роста.

Потребности существования содержат две группы потребностей пирамиды А. Маслоу: в безопасности и физиологические.

Потребности связи отражают социальную природу человека, его стремление быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. Поэтому к группе потребностей связи относятся потребности в принадлежности к социальной группе, признании и уважении, связанные со стремлением человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также ту часть потребностей в безопасности пирамиды А. Маслоу, которая связана с групповой безопасностью.

Потребности роста аналогичны потребностям в самовыражении пирамиды А. Маслоу и включают в себя также потребности группы признания и самоутверждения, связанные со стремлением к развитию уверенности, самосовершенствованию и т. п. (рис. 3.2).

Эти три группы потребностей, как и в теории А. Маслоу, расположены по иерархии. Однако между ними есть одно принципиальное

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

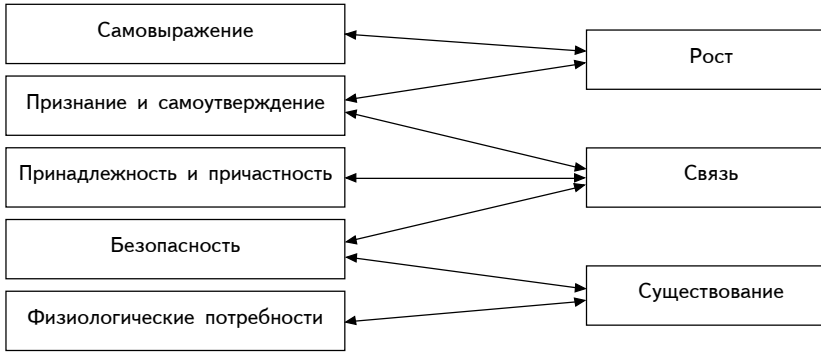


Рис. 3.2. **Соотношение иерархии потребностей теорий А. Маслоу и К. Альдерфера**

различие: согласно А. Маслоу, движение от потребности к потребности происходит только снизу вверх (удовлетворил потребность нижнего уровня — перешел к следующей и т. д.). К. Альдерфер полагает, что это "движение" идет в обе стороны (наверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня). При этом К. Альдерфер считает, что в случае неудовлетворения потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Например, если человек никак не смог удовлетворить потребности роста, у него опять "включаются" потребности связи, и это вызывает процесс регрессии с верхнего уровня потребностей на нижний.

В соответствии с теорией К. Альдерфера иерархия потребностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным. Каждый раз, когда потребность не удовлетворяется, происходит переключение на более конкретную потребность, и этот процесс определяет наличие обратного движения сверху вниз.

Процесс движения вверх по уровням потребностей К. Альдерфер называет удовлетворением потребностей, а процесс движения вниз — фрустрацией, т. е. поражением в стремлении удовлетворить потребность.

Наличие двух направлений "движения" в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности мотивирования людей в организации. Например, если у организации нет достаточных возможностей для удовлетворения потребности человека в росте, то

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

он, разочаровавшись, может с повышенным интересом переключиться на потребность связи. В данном случае организация, возможно, предоставит ему возможности для удовлетворения этой потребности, увеличивая тем самым свой потенциал мотивирования человека.

Теория К. Альдерфера, являясь относительно молодой, не имеет достаточного эмпирического подтверждения ее правильности, однако она полезна для практики управления, так как открывает для менеджеров перспективы поиска эффективных форм мотивирования, соотносящихся с более низким уровнем потребностей, если нет возможности удовлетворить потребности более высоких уровней.

Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда

Заметный вклад в разработку проблемы мотивации поведения внесла теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда (1962 г.) [13]. Не отрицая значимости предыдущих теорий и их выводов о важности биологических и других "базисных" потребностей в мотивации поведения работников, Д. Мак-Клелланд попытался выявить наиболее важные среди "вторичных потребностей", которые актуализируются при условии достаточной материальной обеспеченности. По утверждению Д. Мак-Клелланда, любая организация предоставляет работнику возможности реализовать три потребности высшего уровня: достижения, соучастия, во власти. Д. Мак-Клелланд рассматривает их как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения.

Потребности достижения проявляются в стремлении человека достичь стоящих перед ним целей эффективнее, чем он делал это ранее. Люди с высоким уровнем потребности достижения ведут себя так:

- они готовы браться за работу, несущую элементы вызова, что позволяет им самостоятельно ставить цели;
- им трудно заниматься работой, которая достаточно быстро не дает ясного и ощутимого результата; они могут постоянно и с энтузиазмом заниматься решением задачи, но при этом им необходим результат;
- качество их работы не обязательно является наивысшим;
- они много и охотно работают, но не любят делиться работой с другими; совместно полученный результат устраивает их гораздо меньше, чем полученный самостоятельно;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- им нравится принимать решения, отвечать за выполнение задач; они увлекаются решением задач и легко берут на себя персональную ответственность.

На основе исследований Д. Мак-Клелланд пришел к выводу о том, что потребность достижения можно отнести к характеристике не только отдельных людей, но и отдельных обществ. Общества, где высока потребность достижения, обычно имеют высокоразвитую экономику.

Считается, что наличие у работников высокой потребности достижения влияет на их активность и результативность. Поэтому полезно оценивать уровень этой потребности у работников при приеме в организацию, продвижении по службе, а также для приведения в соответствие с этой потребностью характера и содержания их работы.

Следует регулировать уровень потребности достижения посредством соответствующей организации работы. В процессе работы желательно регулярно осуществлять обратную связь, разбирать примеры успешного достижения целей. Кроме того, поскольку для людей с высокой потребностью достижения характерна завышенная самооценка и они не склонны ставить трудные цели, нужно пытаться корректировать их самооценку. Стремление к достижению приводит людей к успеху при решении стоящих перед ними задач. Однако зачастую именно люди с высокой потребностью достижения не занимают высших управленческих должностей, так как не способны принимать рискованные решения и ставить перед собой высокие цели. Кроме того, если человек работает в большой организации, высокая потребность достижения может создавать много проблем и ему лично, и сослуживцам.

Потребность соучастия проявляется как стремление к дружеским отношениям с окружающими. Для работников с высокой потребностью соучастия характерно следующее:

- они стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения с окружающими, стремятся получить от них одобрение и поддержку, обеспокоены тем, что о них думают другие;
- предпочитают занимать в организации такие позиции и выполнять такую работу, которые позволяли бы им активно взаимодействовать с коллегами и клиентами;
- для них очень важно, чтобы они были нужны кому-то, чтобы друзья и коллеги не были безразличны к ним и их действиям.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Для успешной организации работы таких членов коллектива необходимо создавать условия, при которых они регулярно получали бы информацию о реакции окружающих на их действия. Нужно также предоставить им возможность активно взаимодействовать с широким кругом людей. Руководство организации, принимая новых работников, должно оценивать уровень развития у них этой потребности.

Потребность во власти состоит в том, что человек стремится контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении. Основной направленностью этой потребности является стремление контролировать действия людей, влиять на их поведение, брать на себя ответственность за их действия.

Потребность властвования имеет два полюса: стремление иметь как можно больше власти, контролировать все и всех и, в противоположность этому, стремление полностью отказаться от каких-либо притязаний на власть.

Люди с высокой мотивацией властвования подразделяются на две непересекающиеся группы. Первую группу составляют лица, стремящиеся к власти ради властвования, возможности командовать. Интересы организации для них часто отходят на второй план и даже теряют смысл. Ко второй группе относятся лица, которые стремятся к власти для того, чтобы с ее помощью более эффективно решать задачи организации.

Д. Мак-Клелланд считает, что из трех рассматриваемых в его концепции потребностей (в достижении, соучастии и властвовании) для успеха менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властвования второго типа.

Потребности достижения, соучастия и властвования в концепции Д. Мак-Клелланда не исключают друг друга и не расположены иерархически, а взаимосвязаны. Например, если человек занимает руководящую должность и имеет высокую потребность властвования, то для его эффективной работы необходима слабая выраженность потребности в соучастии. Комбинация сильных потребностей в достижении и властвовании может переориентировать деятельность менеджера только на достижение личных интересов.

Нельзя делать однозначных выводов о взаимном воздействии трех рассматриваемых потребностей, но учитывать их взаимовлияние при анализе мотивации людей необходимо.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Теория двухфакторов Ф. Герцберга

Эту теорию разработал Ф. Герцберг с коллегами на основе проведенных в конце 50-х годов XX в. исследований двухсот инженеров и конторских служащих крупной лакокрасочной фирмы [8]. Целью исследований было выяснить факторы, оказывающие на работников мотивирующее и демотивирующее воздействие, влияющие на их чувство удовлетворенности. Служащим были заданы два вопроса: "Можете ли вы подробно описать, когда после выполнения обязанностей на работе чувствовали себя особенно хорошо?" и "Можете ли вы подробно описать, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно плохо?"

В результате исследований были определены две группы *факторов*, по-разному влияющих на мотивацию труда.

Гигиенические факторы, или факторы "здоровья", связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. К ним относятся заработная плата, безопасность и условия на рабочем месте (шум, освещенность, комфорт и т. п.), статус, правила, распорядок, режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношения с коллегами и подчиненными. Сами по себе они не вызывают удовлетворенности у работников, но их ухудшение или отсутствие порождает неудовлетворенность трудом и демотивацию.

Мотивирующие факторы связаны с характером и сущностью работы. Они непосредственно вызывают удовлетворенность трудом, высокий уровень мотивации и трудовых достижений, являются стимуляторами эффективного труда. К мотивирующим факторам относятся достижение целей, возможность успеха и признания, интересное содержание труда, высокая степень самостоятельности и ответственности, профессионально-должностной рост, возможность личной самореализации.

Теория мотивации Ф. Герцберга имеет много общего с теорией А. Маслоу. Гигиенические факторы Ф. Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и уверенности в будущем, а его мотивационные факторы сравнимы с потребностями высших уровней А. Маслоу: в уважении и самовыражении. Но в одном пункте эти теории расходятся. А. Маслоу рассматривал гигиенические факторы как нечто вызывающее ту или иную линию поведения (если менеджер предоставляет рабочему возможность удовлетворить одну из таких потребностей, тот будет работать лучше).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Ф. Герцберг, напротив, считает, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда их реализация кажется ему неадекватной или несправедливой.

Обобщая результаты своих исследований, Ф. Герцберг сделал несколько выводов:

- отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом;
- наличие мотивирующих факторов может лишь частично компенсировать отсутствие факторов гигиены;
- в обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия;
- наибольшее положительное мотивационное воздействие достигается с помощью мотивирующих факторов при наличии факторов гигиены.

Практические рекомендации менеджерам по применению двухфакторной теории Ф. Герцберга:

1. Необходимо составить перечень гигиенических и особенно мотивирующих факторов и позволить подчиненным самостоятельно определить наиболее предпочтительные.

2. Руководители должны дифференцированно и осторожно подходить к использованию различных стимулов и в том случае, когда потребности низшего уровня в достаточной степени удовлетворены, не делать ставку на гигиенические факторы как основные.

3. Менеджерам не следует тратить время и средства на использование мотивирующих факторов до тех пор, пока не удовлетворены гигиенические потребности сотрудников.

4. Мотивирующие факторы эффективно используются при таких условиях:

- если работники регулярно получают информацию о позитивных и негативных результатах своей работы;
- если им созданы условия для роста собственной самооценки и уважения (психологического роста);
- если работникам позволено самостоятельно составлять расписание своей работы;
- если подчиненные несут определенную материальную ответственность;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- если они могут открыто и приятно общаться с руководителями всех уровней управления;
- если подчиненные отчитываются за работу на доверенном им участке.

3.3. Процессуальныетеориимотивации

Теорияожиданий

Теория ожиданий корнями уходит в 30-е годы XX ст. В значительной степени она связана с работами К. Левина, однако основным ее разработчиком применительно к мотивации и поведению человека в организации является В. Врум [11; 13].

Теория ожиданий основывается на том, что наличие активной потребности — не единственное необходимое условие мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться, что выбранный им вариант поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Таким образом, ожидания можно рассматривать как оценку личностью вероятности определенного события. Например, большинство студентов справедливо ожидают, что успешное окончание колледжа позволит им получить хорошую работу и, работая с полной отдачей, они смогут продвинуться по службе.

Модель мотивации по В. Вруму приведена на рис. 3.3.



Рис. 3.3. **Модельмотивацииповруму**

Из рис. 3.3 видно, что *мотивацию человека к труду* определяют три взаимосвязанных фактора.

1. *Ожидания желаемого результата от затраченных дополнительных усилий* (затраты → результат).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Например, торговый агент может ожидать, что если он обзвонит за неделю на 10 человек больше, чем обычно, объем продаж увеличится на 15 %. Менеджер может ожидать, что если он затратит дополнительные усилия и напишет квартальный отчет в срок, то получит высокую оценку своей деятельности. Рабочий на заводе может ожидать, что если он будет производить продукцию высокого качества с минимальным количеством отходов сырья, ему повысят разряд.

Конечно, во всех приведенных примерах люди могут и не рассчитывать, что их дополнительные усилия приведут к желаемым результатам. Согласно теории ожидания, если работники чувствуют, что нет прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами, то мотивация ослабевает. Взаимосвязи "затраты — результат" может и не быть из-за неправильной самооценки работника, его плохой подготовки или неправильного обучения либо из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

2. *Ожидания вознаграждения за полученный результат* (результат → вознаграждение).

Продолжая рассматривать приведенные примеры, отметим, что при увеличении объема продаж на 15 % торговый агент может ожидать получения определенного процента премии. Менеджер может ожидать, что в результате предпринятых им усилий его деятельность будет высоко оценена руководством, он получит продвижение по службе и у него появятся связанные с этим льготы и привилегии. Рабочий может ожидать, что, повысив свой разряд, он будет получать более высокую заработную плату или станет бригадиром.

Если не прослеживается четкая связь между достигнутыми результатами и желаемым вознаграждением, мотивация трудовой деятельности ослабевает. Например, если торговый агент уверен, что дополнительные звонки приведут к увеличению объема продаж на 15 %, но вероятность адекватного вознаграждения за это мала, он может и не звонить. Аналогично, если работник уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов все равно не достичь, то мотивация будет слабой.

3. *Валентность, или ожидаемая ценность вознаграждения.*

Валентность — это степень привлекательности реально получаемого вознаграждения, его соответствие ожидаемому. Поскольку у различных людей потребности и пожелания относительно вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлага-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

емое за достигнутые результаты, может и не иметь для них ценности. Например, менеджер за выполненную работу рассчитывал на продвижение по службе, а получил незначительную прибавку к зарплате. В этом случае валентность получаемого вознаграждения не слишком велика, и мотивация трудовой деятельности менеджера будет ослабевать.

Если хотя бы один из трех перечисленных факторов незначительно влияет на мотивацию, то мотивация будет слабой, результаты труда — низкими.

Соотношение указанных факторов можно выразить следующей формулой:

$$\text{Мотивация} = (З - Р) \times Р \times \text{валентность}.$$

Практические рекомендации менеджерам по применению теории ожиданий:

1. Поскольку люди имеют различные потребности, то они по-разному оценивают вознаграждение. Следовательно, руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Часто работники получают вознаграждение до того, как у них появляется возможность оценить его. Это может привести к их демотивации.

2. Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. Вознаграждать подчиненных следует только за эффективную работу.

3. Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемый от подчиненных, и внушить им, что они могут достичь их, если приложат усилие. Если уровень ожиданий руководителя высок, производительность подчиненных, вероятно, будет отличной. Если уровень его ожиданий не слишком высок, то производительность скорее всего будет низкой.

4. Работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ощутимого вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения постановленной задачи.

5. Необходимо оказывать помощь подчиненным в осознании ими реальности заданий и путей их выполнения, ценности получаемого за

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

это вознаграждения. Такая помощь повышает трудовые усилия работников.

Оценивая теорию ожидания В. Врума, приходим к таким общим выводам: ее ценность состоит прежде всего в доказательстве того, что в процессе формирования мотивов работники не только соотносят цели организации и индивидуальные задания с собственными потребностями и определяют их личную привлекательность, но и оценивают средства, инструменты и вероятность достижения этих целей. Вот почему недостаточно только предложить сотрудникам сильные стимулы, важно указать им средства и возможности достижения целей.

Теориясправедливости(равенства)

Эту теорию в 60-е годы XX ст. разработал американский ученый С. Адамс по результатам исследований, проведенных им в компании "Дженерал Электрик" [19].

Основная идея теории справедливости состоит в том, что в процессе работы человек сравнивает оценку своих действий с оценкой аналогичных действий коллег и на этой основе приходит к выводу о справедливости оплаты его труда. Несправедливость может существовать в форме недоплаты (она переносится острее и вызывает возмущение) и переплаты (ощущается реже, у нормального человека при этом возникает чувство вины или зависимости).

Сравнение собственного вознаграждения с вознаграждением коллег носит субъективный характер, так как базируется на собственной неполной и неточной информации, а иногда и на слухах.

При обнаружении несправедливости у работника возникает психологическое напряжение. Стремясь избавиться от него, он может действовать так:

- снизить интенсивность и качество работы;
- требовать увеличения вознаграждения, повышения оплаты, продвижения по службе, улучшения условий труда;
- требовать компенсировать недоплату продукцией;
- переоценить собственные возможности, потерять уверенность в себе, чувство перспективы;
- попытаться заставить коллег работать больше, так как они больше получают;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- повлиять на руководство, чтобы оно для восстановления справедливости уменьшило вознаграждение коллегам;
- изменить для себя объект сравнения, решив, что коллега находится в особых условиях (имеет личные связи с руководством или особые качества и способности);
- перейти в другое подразделение или уволиться.

Как видим, большинство возможных действий сотрудника по восстановлению справедливости имеет отрицательные последствия для организации.

Выводы из теории равенства для практики управления мотивацией людей:

1. Менеджеры должны систематически наблюдать за восприятием сотрудниками соотношения их вклада и вознаграждения и предотвращать возникновение у них чувства несправедливости.

2. Следует по возможности увеличивать оплату труда, чтобы у работников не появилось впечатление, что им недоплачивают, так как это снижает производительность и вызывает неудовлетворенность, причем снижение производительности тем выше, чем больше работников одного уровня негативно оценивают свое положение.

3. Критерии измерения вклада подчиненных в общую работу и их вознаграждения необходимо изложить в понятной форме и сообщить всем до начала работы. Работники должны знать, кто, за что и в каком размере получает вознаграждение и какие факторы определяют размер вознаграждения.

4. Работников больше интересует не абсолютный уровень их вознаграждения, а то, как их вознаграждение соотносится с вознаграждениями коллег. Это можно использовать при ограниченности ресурсов. Для повышения мотивации менеджеры должны распределить их так, чтобы поощрить лучших работников.

5. Различие в доходах стимулирует повышение производительности у работников, способных добиваться результатов выше средних. Однако это происходит лишь при условии точного измерения результатов труда.

6. Соотношение оплаты и затрат труда следует менять прежде всего для работников, которые могут сравнивать свое положение с положением коллег.

7. Размер вознаграждения работника должен соответствовать его самооценке. Занижение или завышение (хотя и в разной степени) негативно влияет на мотивацию.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Многие западные и отечественные компании пытаются решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда, сохраняя суммы выплат в тайне. К сожалению, это не только трудно сделать технически (люди подозревают несправедливость там, где ее нет). Сохраняя размеры заработков сотрудников в тайне, компания рискует потерять положительное мотивационное воздействие повышения заработной платы, связанное с продвижением по службе.

На отечественных предприятиях десятилетиями господствовала уравниловка в оплате труда, и выдача заработной платы по ведомости, из которой каждый мог узнать размер зарплаты сослуживца, приводила к снижению производительности труда, так как размер вознаграждения крайне незначительно зависел от результатов труда.

Для отечественных предприятий решение проблемы может быть таким: создание четкой, простой и понятной всем системы оплаты труда и сохранение размеров суммарного заработка каждого сотрудника в тайне. Это осуществляется посредством выдачи заработной платы лично каждому по расчетным кассовым ордерам; при этом общий размер заработка работника известен только ему, директору и главному бухгалтеру предприятия.

Теория постановки целей

Эту теорию в 1966 г. разработал Э. Лок. Его первым основополагающим трудом по теории постановки целей считается опубликованная в 1968 г. статья "О теории мотивирования и стимулировании целями". Корни этой теории в определенном смысле уходят в разработки Ф. Тейлора (20-е годы XX ст.), П. Дракера (50-е годы), Д. МакГрегора (60-е годы). Значительный вклад в разработку этой теории внесли ученые Т. Раен и Г. Латэм [8].

Теория постановки целей исходит из того, что поведение человека определяется целями, которые он ставит перед собой и ради достижения которых совершает определенные действия.

В общем виде модель, описывающая процесс постановки целей, выглядит следующим образом. Человек с учетом своего эмоционального состояния осознает и оценивает происходящие вокруг него события. На основе этого он определяет для себя цели, к которым намерен стремиться, выполняет определенную работу, достигает намеченного результата и получает от этого удовлетворение (рис. 3.4).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

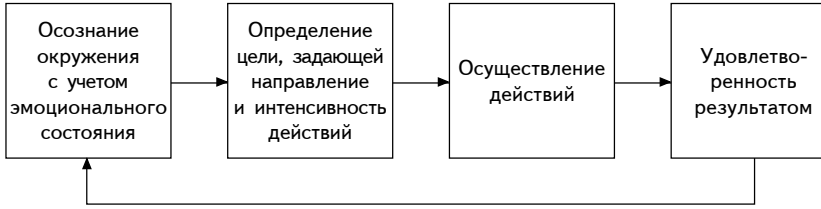


Рис. 3.4. **Модель процесса мотивации посредством постановки целей**

Рассматриваемая теория утверждает, что готовность человека затрачивать определенные усилия, выполнять работу на определенном уровне в значительной степени зависят от четырех *характеристик целей*: сложности, специфичности, приемлемости, приверженности им.

Сложность цели отражает степень профессионализма и уровень исполнения, необходимый для ее достижения. Существует непосредственная связь между сложностью цели и выполнением работы по ее достижению. Чем сложнее цели, которые ставит перед собой человек, тем лучших результатов он может достичь. Исключение составляет случай, когда ставятся нереальные, сложные цели. Работники могут просто игнорировать слишком сложные цели. Поэтому усложнение целей дает положительный эффект только тогда, когда они реальны.

Специфичность цели отражает ее количественную ясность, точность и определенность. Экспериментально установлено, что более конкретные и определенные цели ведут к лучшим результатам, лучшему исполнению работы, чем те, которые имеют широкий смысл, нечетко определенное содержание и границы. Человек, имеющий слишком широкие по смыслу и содержанию цели, работает так же, как тот, кто совершенно не имеет перед собой целей. Но нельзя и слишком сужать цели, ибо тогда вне поля зрения и внимания человека останутся важные стороны осуществляемой им деятельности.

Приемлемость цели отражает степень, до которой человек воспринимает ее как собственную. Если человек именно так воспринимает поставленную перед ним цель, сложность и специфичность для него не имеют большого значения. Приемлемость цели для человека напрямую зависит от ее достижимости и выгодности. Если потенциальные выгоды от достижения цели не очевидны, она может быть не принята. Поэтому руководители, формулируя цели перед подчиненными, должны представлять их как достижимые, выгодные, справедливые и безопасные.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Приверженность цели отражает готовность затрачивать усилия определенного уровня для ее достижения. Это очень важная характеристика, особенно на стадии выполнения работы. Она может стать решающей, если выполнить работу намного труднее, чем это казалось при постановке целей. Если все легко получается, приверженность цели у работника возрастает, а при появлении трудностей снижается. Руководство должно постоянно контролировать уровень приверженности цели у работников и предпринимать необходимые меры для ее поддержания.

Последним шагом процесса мотивации в теории постановки целей является удовлетворенность работника результатом. Он не только завершает цепочку процесса мотивации, но и является исходным для следующего ее цикла.

Если получен позитивный результат, человек получает удовлетворение, а если негативный — расстраивается. Теория постановки целей утверждает, что удовлетворенность или расстройство человека определяется двумя взаимосвязанными процессами: внутренними по отношению к нему и внешними. Внутренние процессы в основном связаны с тем, как сам человек оценивает полученный им результат в сравнении с поставленной целью, а внешние процессы — с оценкой исполнения окружением. Позитивная реакция окружения (благодарность руководства, продвижение по службе, повышение оплаты, похвалы коллег и т. п.) вызывает удовлетворение, негативная приводит к неудовлетворенности.

Практические рекомендации по применению теории постановки целей:

1. Эта теория не должна одинаково применяться для всех людей. У разных групп людей, различающихся по полу, возрасту, образованию, профилю деятельности и т. п., степень целевой ориентации различна. Например, ясность, точность и определенность цели обычно важны для людей с более низким уровнем образования, небольшим опытом работы. Для людей с высоким уровнем образования гораздо чаще более важным является наличие в цели вызова, неопределенности, оставляющих простор для творческого труда.

2. Руководство при постановке целей должно обеспечить широкое участие подчиненных, исполнителей в их обсуждении, ибо участие в постановке цели приводит к удовлетворенности. Однако не очевидно, что это позитивно сказывается на уровне и качестве исполнения.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3. Необходимо эффективно сочетать постановку целей перед отдельными работниками и группами. Если цели индивидуальны, возникает конкуренция между членами группы, что активизирует деятельность каждого из них, но ослабляет эффект синергии от групповой работы. Постановка целей перед группами порождает межгрупповую конкуренцию, но снижает индивидуальную отдачу работников.

4. Необходимо разумно сочетать стимулирование за полученный конечный результат со стимулированием за качественное исполнение конкретной текущей работы. В какой пропорции это делается, зависит от индивидуальных характеристик управляемых людей и характеристик ситуации, в которой они выполняют свои действия.

5. Процесс постановки целей можно свести к следующему:

- необходимо определить, в какой мере организация и работающие в ней люди готовы к реализации процесса постановки целей;
- если у организации имеется потенциальная готовность, необходимо провести мероприятия по практической подготовке реализации процесса постановки целей;
- постановка целей должна осуществляться с подчеркиванием их сложности и специфичности с учетом приемлемости целей и приверженности им;
- необходимо выполнить промежуточный анализ целей и откорректировать их;
- необходимо проанализировать достижение целей, обобщить результаты предыдущих этапов и выработать рекомендации по дальнейшему осуществлению процесса постановки целей.

Теория Л. Портера — Э. Лоулера

В 1968 г. Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, которая содержит элементы теории ожиданий и теории справедливости [19]. Модель этих авторов, согласно которой достигнутые результаты зависят от затраченных сотрудником усилий, его способностей, а также сознания им своей роли приведена на рис. 3.5. Уровень затраченных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что приложенные усилия действительно повлекут за собой вполне определенный уровень вознаграждения. В модели устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Для того чтобы лучше понять механизм мотивации по модели Л. Портера — Э. Лоулера, рассмотрим ее по элементам. Цифровые обозначения в скобках соответствуют нумерации элементов на рис. 3.5.

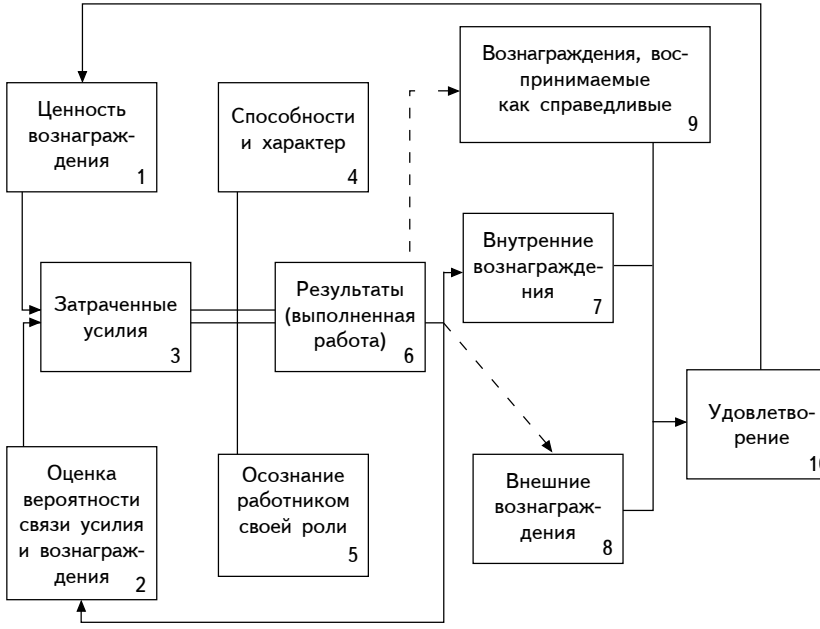


Рис. 3.5. **Модель Л. Портера — Э. Лоулера**

Итак, результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий (3), способностей и характера человека (4) и осознания им своей роли в процессе труда (5).

Уровень затраченных усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения (1) и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2).

Достижение требуемых результатов (6) может повлечь внутренние вознаграждения (7), такие как чувство удовлетворения от выполненной работы, уверенность в своей компетентности и самоуважение, а также внешние вознаграждения (8) — похвалу руководителя, премию, продвижение по службе.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Штриховая линия между результативностью (6) и внешними вознаграждениями (8) означает, что возможна связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Эти вознаграждения отражают возможности, определяемые руководителем для конкретного сотрудника и организации в целом.

Штриховая линия между результативностью (6) и вознаграждениями, воспринимаемыми как справедливые (9), показывает, что люди имеют собственное мнение относительно получаемого вознаграждения.

Удовлетворение (10) — это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (9). Удовлетворение является мерой реальной ценности вознаграждения (1). Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Один из наиболее важных выводов теории Л. Портера — Э. Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению работников. Это прямо противоположно точке зрения большинства менеджеров и ранних теорий человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение способствует достижению высоких результатов в труде, или, другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше.

Справедливость точки зрения Л. Портера и Э. Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его, подтверждают исследования.

Теория Л. Портера — Э. Лоулера внесла значительный вклад в понимание мотивации. Она показала, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Она показывает также, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждение, удовлетворение и восприятие в единую теорию мотивации.

Установлено, что только при наличии определенных условий повышение заработной платы стимулирует повышение производительности труда. Первое состоит в том, что люди должны придавать заработной плате большое значение. Второе заключается в том, что люди должны верить в существование четкой связи между заработной платой и производительностью и в то, что повышение производительности труда обязательно приведет к повышению заработной платы.

Очевидно, что для персонала желательно наличие связи между заработной платой и достигаемыми трудовыми результатами. Одна-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ко исследования показали, что менеджеры часто оценивают затраченные работником усилия исходя из его стажа и времени, проведенного на работе, а вовсе не из достигнутых результатов.

Для установления связи между заработной платой и достигаемыми трудовыми результатами Э. Лоулер предложил разделить заработную плату работника на три части. Одна ее часть выплачивается за выполнение должностных обязанностей, и все, кто выполняет в организации аналогичные обязанности, должны получать за это одинаковое вознаграждение. Вторая часть определяется выслугой лет и факторами стоимости жизни. Все сотрудники фирмы получают эту часть заработной платы, но ее размер автоматически регулируется. Размер третьей части заработной платы варьируется для каждого работника и зависит от достигнутых им результатов в предшествующий период. Для плохого работника он должен быть минимальным, для хорошего — максимальным: примерно как первые две части вместе взятые. Размер третьей части заработной платы может меняться в зависимости от результатов, достигнутых работником в предшествующий период.

Оклад (первые две его части) может увеличиваться только в связи с изменением масштабов ответственности, возлагаемой на работника, выслугой лет и повышением стоимости жизни. Реально заслуженная и заработанная человеком часть заработной платы (третья) может изменяться и весьма резко. Поэтому если результативность труда работника снижается, то уменьшается и заработная плата вследствие уменьшения ее переменной части. Таким образом, производительность труда влечет за собой изменения в оплате.

Теория усиления мотивации Б. Скиннера

Теорию усиления мотивации в 1938 г. разработал Б. Скиннер. Она внесла определенный вклад в изучение механизма побуждений человека к труду. Эта теория отражает важный аспект мотивации: ее зависимость от прошлого опыта людей.

Согласно теории Б. Скиннера, поведение людей обусловлено последствиями их действий в подобной ситуации в прошлом. Сотрудники извлекают уроки из имеющегося у них опыта и стараются брать такие задания, выполнение которых раньше давало позитивные результаты, и избегать заданий, выполнение которых повлекло за собой негативные результаты.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Схематически механизм поведения, согласно Б. Скиннеру, можно изобразить так:

Стимулы → поведение → последствия → будущее поведение.

Согласно этой модели наличие стимулов вызывает определенное поведение человека. Если последствия поведения положительны, то работник будет аналогично вести себя в такой же ситуации в будущем, т. е. его поведение повторится. Если же последствия отрицательны, то в дальнейшем он либо не будет реагировать на подобные стимулы, либо изменит характер своего поведения. Многократные повторения одних и тех же результатов приводят к формированию у человека определенной поведенческой установки.

Применяя теорию Б. Скиннера на практике, руководитель должен предвидеть, как влияют на сотрудников последствия выполнения данных им заданий, и ставить перед ними вполне достижимые цели, реализация которых может вызвать у них позитивный психологический эффект.

Практические советы для менеджеров (согласно теории усиления мотивации Б. Скиннера):

1. Не вознаграждайте всех одинаково. Вознаграждение лишь в том случае дает позитивный эффект, если оно зависит непосредственно от деятельности подчиненного. Одинаковое для всех вознаграждение поощряет плохую или среднюю работу.

2. Неполучение вознаграждения также является фактором воздействия на подчиненных. Менеджеры могут влиять на подчиненных сотрудников как действием, так и бездействием. Например, если человек, заслуживающий похвалы, не получит ее, то в следующий раз он будет работать хуже.

3. Объясните сотрудникам, что они должны сделать, чтобы их поощрили. Четкое определение стандартов деятельности позволяет сотрудникам своевременно и правильно ориентировать собственное поведение на получение вознаграждения и улучшить достижения.

4. Покажите людям, что именно они делают неправильно. Если сотрудник лишен вознаграждения без соответствующих объяснений, это вызывает у него недоумение и обиду. Кроме того, в этом случае он не сможет своевременно исправить ошибку.

5. Не наказывайте подчиненных в присутствии других сотрудников, особенно хорошо им знакомых. Публичный выговор — эффек-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тивное средство воздействия на подчиненных, но это унижает их достоинство и может стать причиной обиды на менеджера не только пострадавшего, но и других членов группы.

6. При вознаграждении сотрудников будьте честны и справедливы. Последствия любого поведения должны быть адекватны ему. Люди должны получать такое вознаграждение, которое заслужили. Как незаслуженное вознаграждение, так и заработанное, но не полученное работником, снижают его мотивацию и в целом подрывают доверие к менеджеру.

Теория усиления мотивации Б. Скиннера подвергается критике по разным направлениям. Ее упрекают за упрощенность и игнорирование внутренних, психологических стимулов, индивидуальных особенностей людей, влияния коллектива, за схематизацию поведения человека путем сведения его к принципу "стимул — реакция". Однако в системе с другими подходами теория усиления мотивации полезна в практической работе, особенно относительно работников, у которых доминируют материальные потребности.

3.4. Концепция партисипативного управления

Концепция партисипативного управления (от англ. *participant* — участник) предполагает привлечение работников к управлению организацией. Она базируется на предпосылке, что если работник заинтересованно участвует во внутрифирменной деятельности и получает от своего труда удовлетворение, то он работает более производительно и качественно.

Различают три *степени участия*: выдвижение предложений, выработка альтернативы, выбор окончательного решения.

Выдвижение предложений не требует внесения значительных изменений в традиционную организацию и может осуществляться руководителем.

Выработка альтернативы предполагает создание в организации временных или постоянных комитетов и комиссий, которым поручается выполнять эту работу. Примерами таких образований являются конфликтные комиссии на отечественных предприятиях, комитеты по набору кадров в рабочие группы на американских фирмах, кружки качества в японских организациях.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Выбор окончательного решения предполагает, что участие в управлении организуется в форме работы специальных *советов*: научно-технического, технико-экономического и управленческого характера. Решения таких советов могут быть обязательны для руководителей организаций, при которых создаются. В состав этих советов входят, как правило, лица со следующего за уровнем руководителя более низкого уровня иерархии в организации.

Советы могут выполнять следующие *функции*:

- нести ответственность за координацию деятельности подразделений, подчиненных руководителю, к которому относится этот совет;
- отвечать за интеграцию деятельности подразделений, представленных в нем, с деятельностью вышестоящих уровней управления;
- определять политику (правила и процедуры) подчиненных им подразделений, совместимую с двумя другими уровнями.

Партисипативное управление позволяет связать мотивы, стимулы и потребности людей, работающих в группах, на основе разнообразных форм самоуправления трудовых коллективов. Участие в управлении мотивирует человека к лучшему выполнению работы, что влияет на производительность труда и качество. Открывая работнику доступ к принятию решений по вопросам его деятельности в организации, партисипативное управление, во-первых, мотивирует его к лучшему выполнению своей работы, а во-вторых — способствует большей отдаче, большему вкладу отдельного работника в жизнь организации. Таким образом, благодаря партисипативному управлению полнее задействуется потенциал человеческих ресурсов организации.

Партисипативное управление можно успешно использовать на передовых предприятиях, где имеются традиции и высока доля творческих, трудолюбивых, исполнительных работников, работающих в русле теории “Y” и где можно говорить о логической связи между самоуправлением и мотивацией работника.

На предприятиях-банкротах, где велика доля отсталых работников, нарушающих трудовую дисциплину, работающих с браком и малопроизводительно, постоянно ищущих возможность вынести с предприятия все, что плохо лежит, применение концепции партисипативного управления приведет к краху. В этом случае предпочтительнее использовать теорию “X”.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Партисипативное управление может быть реализовано по следующим *направлениям*:

- работники получают право самостоятельно принимать решения относительно того, как им осуществлять трудовую деятельность по выполнению планового задания (например, внедрить гибкий график работы или использовать определенную технологию решения задач);
- непосредственный руководитель привлекает их к принятию групповых решений по вопросам производства (относительно проектов плановых заданий, использования ресурсов, форм оплаты труда и т. д.);
- работникам предоставляется право операционного контроля качества продукции, устанавливается личная или групповая ответственность за конечный результат (личное клеймо качества, бригадный контроль качества, сдача продукции с первого предъявления и др.);
- работники принимают личное и групповое участие в инновационной, изобретательской и рационализаторской деятельности с различными способами вознаграждения за внедрение инноваций;
- производственные и функциональные подразделения (участки, бригады, службы, отделы) создаются с учетом пожеланий работников. Этим достигается возможность превращения неформальных групп в формальные подразделения.

На практике все эти направления партисипативного управления используются в определенной комбинации, так как они очень тесно взаимосвязаны и хорошо дополняют друг друга.

В Украине применение партисипативного управления станет возможным только с повышением уровня общей культуры и морали работников, а также исчерпанием резервов чисто авторитарного стиля управления.

Вопросыдлясамоконтроля

1. Различия первоначальных, содержательных и процессуальных теорий мотивации.
2. Содержание теорий “X” и “Y” Д. Мак-Грегора. Чьи взгляды на мотивацию работников они раскрывают?
3. Особенности мотивации подчиненных с точки зрения теории “Z” У. Оучи.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

4. Содержательные мотивационные теории. Какие стороны мотивации подчиненных они раскрывают?
5. Основные идеи теории иерархии потребностей А. Маслоу.
6. Особенности теории существования, связи и роста К. Альдерфера.
7. Потребности работников в соответствии с теорией Д. Мак-Клелланда.
8. Практические выводы по мотивации подчиненных согласно двухфакторной теории Ф. Герцберга.
9. Процессуальные мотивационные теории. Их особенности.
10. Применение положений теории ожиданий В. Врума для практической мотивации подчиненных.
11. Теория равенства (справедливости) С. Адамса о мотивации работников.
12. Содержание теории постановки целей.
13. Использовании модели Л. Портера — Э. Лоулера для мотивации персонала.
14. Концепция партисипативного управления.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Тема 4

МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ

4.1. Понятие о методах мотивации

Методы мотивации — это способы управленческих воздействий на персонал для достижения целей организации. Эти методы основаны на действии законов и закономерностей управления; они предполагают использование управленческим аппаратом фирмы различных приемов влияния на персонал для активизации его деятельности.

Мотивационные методы классифицируют по объектам мотивации, используемым стимулам, видам потребностей, направленности и т. д. (табл. 4.1). Руководителям следует применять их в практической деятельности не как разрозненные и самостоятельные способы мотивации, а как целостную систему.

Экономические методы мотивации раскрыты в теме 5, методы мотивации коллективов — в теме 6. Здесь же рассмотрим методы мотивации некоторых категорий работников, неэкономические методы мотивации и методы удовлетворения основных потребностей подчиненных.

4.2. Неэкономические методы мотивации

К неэкономическим методам мотивации относятся организационные и морально-психологические.

Организационные методы предполагают прежде всего привлечение работников *к участию в делах организации*, т. е. им предоставляется право голоса при решении ряда проблем (как правило, социального характера).

Важную роль играет *мотивация перспективой* приобрести новые знания и навыки. Она делает работников более независимыми, самостоятельными, придает им уверенность в завтрашнем дне.

Мотивация обогащением содержания труда заключается в предоставлении людям более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы, соответствующей их личностным интересам

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 4.1

Классификация методов мотивации

Признак	Метод мотивации
Объект мотивации	Коллектив Отдельные сотрудники Организационное поведение женщин Начинающие сотрудники Опытные сотрудники
Стимулы	*Экономические (материального стимулирования)* • заработная плата; • премии; • денежное вознаграждение; • материальная помощь, ссуды; • участие в прибыли *Неэкономические* а) организационные: • участие в делах организации; • мотивация перспективой; • делегирование задач и полномочий; • мотивация обогащением содержания труда б) морально-психологические: • похвала; • одобрение; • поддержка; • порицание; • признание заслуг; • уважение и доверие
Вид потребности (согласно теории А. Маслоу)	Удовлетворение физиологических потребностей подчиненных Потребность в защищенности и безопасности Причастность и принадлежность Уважение и признание Самовыражение
Направленность (согласно теории подкрепления)	Положительное подкрепление Отрицательное подкрепление Гашение действий Наказание

и склонностям, с широкими перспективами должностного и профессионального роста, а также позволяющей проявлять их творческие способности, осуществлять контроль над ресурсами и условиями собственного труда (когда каждый по возможности должен быть сам себе шефом).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Морально-психологические методы мотивации содержат следующие основные элементы.

1. Создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой, причастность к ней, личную ответственность за ее результаты; ощущали бы ценность результатов, конкретную их важность. Для того чтобы работа приносила удовлетворение, задание должно содержать известную долю риска и возможность добиться успеха.

2. Присутствие вызова, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, реализовать себя в труде, доказать, что он может что-то сделать (причем это "что-то" должно получить имя своего создателя: например, отличившиеся работники получают право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие; это позволяет им ощутить свою значимость).

3. Признание, которое может быть личным и публичным. Суть личного признания состоит в том, что об особо отличившихся работниках упоминают в специальных докладах высшему руководству организации, представляют ему, персонально поздравляют по случаю праздников и семейных дат. В нашей стране личное признание еще не получило широкого распространения как метод мотивации работников; более распространено публичное признание.

За образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества продукции, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде и другие достижения работникам могут объявляться благодарности или они награждаются ценным подарком. Правилами внутреннего распорядка могут быть предусмотрены и другие поощрения, например почетные звания своей организации.

За особые трудовые заслуги работников могут представлять к награждению орденами и медалями, нагрудными знаками, присвоению почетных званий.

Поощрение призвано стимулировать не только конкретного субъекта, но и других, а для этого оно должно восприниматься коллективом как справедливое. При этом допускается соединение нескольких мер поощрений, например материального и морального стимулирования.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Работникам, успешно и добросовестно выполняющим трудовые обязанности, в первую очередь предоставляются льготы в сфере социально-культурного обслуживания и при продвижении, т. е. переводе на более квалифицированную работу или на высшую должность (при наличии вакансий, необходимой подготовки, деловых и личных качеств).

Представители высшего звена управления обязательно должны лично участвовать в поощрении сотрудников, регулярно посещать подразделения, хотя бы по телефону контактировать с передовиками. Только в этом случае система поощрения будет эффективной.

4. Постановка высоких целей, которые воодушевляют людей на эффективный труд.

5. Атмосфера взаимного уважения, доверия, поощрения разумного риска и терпимости к ошибкам и неудачам; внимательное отношение со стороны руководства и коллег.

6. Продвижение в должности, объединяющее все рассмотренные методы мотивации. Оно дает более высокую заработную плату (экономический мотив), интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем перевода в более высокую статусную группу (моральный мотив). В то же время этот метод мотивации является внутренне ограниченным: в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных; не все люди способны руководить и не все к этому стремятся; продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

7. Похвала при завершении работы большого объема, освоении новых методов труда или новой продукции, внедрении рационализаторского предложения. Другими словами, хвалить нужно тогда, когда дело закончено, когда на чем-то можно поставить точку и приступить к новой работе.

8. Одобрение в ходе работы, если дело идет на лад. В этом случае уместны такие слова: “правильно, продолжайте”, “покажите этот прием коллеге, потом мне расскажете, как это удалось”. Одобрение можно сочетать с рекомендациями, даже с критикой: “здесь и здесь все получается правильно, а в этой операции допускаете ошибку”. При этом можно одобрить старание, прилежание и рекомендовать другое средство выполнения работы.

9. Поддержка, когда работник сомневается, не уверен, не может определиться с выбором целей, задач, способов поведения и действия. В этот момент поддержка крайне необходима. Человек осо-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

бенно нуждается в поддержке при освоении нового дела. Основная цель поддержки — устранить сомнение, неуверенность, колебания. Этот метод лучше использовать, когда работник находится в состоянии растерянности, подавленности в результате длительных неудач, плохого настроения, когда человек имеет и необходимые знания, и умение, а работа не получается (как говорят, не клеится).

10. Порицание. Это слова, обращенные к совести человека. Используя порицание, следует руководствоваться следующими правилами:

- перед тем как прибегнуть к критической оценке результата работы или проступка, следует тщательно разобраться в обстоятельствах, сложившейся ситуации, разграничить причины личного порядка и объективные, не зависящие от работника. Порицать можно только за упущение, недоработку, промахи, связанные с отношением к делу, привычками, с такими индивидуальными особенностями, как невнимательность, ненаблюдательность, забывчивость, леность, торопливость, нерасторопность и т. п.;
- необходимо указать подчиненному на причину, приведшую к недостаткам в работе или проступку. Порой подчиненный сразу же отвергает доводы руководителя. В этом случае надо быть готовым к повторению и разъяснению доводов, чтобы работник убедился в своей неправоте;
- ни в коем случае не следует горячиться при порицании и критике подчиненного, необходимо избегать сравнений и эпитетов, которые могут восприниматься как обидные, оскорбительные. Подобные выразительные средства мало помогают восприятию деловой стороны порицания, но могут вызвать агрессивную реакцию, открытый протест со стороны подчиненного;
- в порицании должна содержаться позитивная программа. Следует не только указать подчиненному на недостатки и их причины, но и предложить выход, научить, как избегать в дальнейшем повторения подобных случаев;
- если подчиненный очень болезненно воспринимает критику, сильно переживает по поводу замечаний и в результате начинает делать еще больше упущений, необходимо соединить порицание с какой-либо формой поощрения — поддержкой, ободрением. Подчиненный должен видеть выход из создавшегося сложного положения.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Большое значение в организации повседневного морально-психологического стимулирования должно быть отведено наиболее авторитетным членам коллектива. Похвала, одобрение, поддержка могут исходить не только от руководителя. Когда приходится выносить работнику порицание, предупреждение, желательно опираться на поддержку и инициативу авторитетных членов коллектива. Тогда эффект стимула будет сильным: ведь порицают, критикуют коллеги, друзья.

4.3. Методы удовлетворения основных потребностей персонала фирмы

Руководитель должен тщательно наблюдать за подчиненными, чтобы решить, какие активные потребности движут ими. Так как со временем эти потребности меняются, то нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, будет эффективна все время.

Приведем основные методы, с помощью которых менеджеры могут удовлетворить потребности подчиненных во время трудового процесса.

Физиологические потребности:

- предоставлять работникам невысокую оплату труда, обеспечивающую выживание;
- предлагать людям хорошие условия работы с точки зрения освещенности, уровня шума, температуры и т. п.

Потребности в безопасности и защищенности:

- создать ясную и надежную систему социального страхования;
- применять четкие и справедливые правила регулирования деятельности работников;
- оплачивать труд выше прожиточного минимума;
- не привлекать подчиненных к принятию рискованных решений и совершению рискованных действий;
- обеспечивать гарантии стабильной работы, медицинского обслуживания, получения пенсий;
- обеспечивать возможности обучения и образования для создания стабильности в работе.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Потребности в причастности и принадлежности:

- использовать элементы фирменного стиля и корпоративной культуры (униформа, знамя, гимн фирмы, ритуалы, традиции, обряды);
- предоставлять сотрудникам такую работу, которая позволяла бы им общаться;
- создавать на рабочих местах дух единого коллектива, команды;
- конструктивно работать с возникшими неформальными группами, не препятствовать их существованию, если они не наносят организации ущерба;
- создавать условия для социальной активности членов организации вне ее рамок;
- периодически напоминать сотрудникам, особенно занимающим невысокие должности, что руководство и коллеги их ценят.

Потребности в уважении и признании:

- предлагать подчиненным более содержательную, интересную, ответственную работу;
- относиться к сотрудникам и подчиненным с уважением;
- высоко оценивать проявленную инициативу, творческое отношение к делу, использовать различные формы выражения признания заслуг подчиненных;
- привлекать подчиненных к формулированию целей организации и выработке решений, прислушиваться к их мнению;
- делегировать подчиненным дополнительные задачи и полномочия;
- способствовать продвижению подчиненных по служебной лестнице, обеспечивать возможности обучения и переподготовки, которые повышают уровень их профессионализма;
- обеспечивать достойные, комфортные условия на работе, адекватную оплату труда, внешние символы служебного статуса (названия должностей, титулы, звания).

Потребности подчиненных в самовыражении:

- обеспечивать подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал;
- поручать подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи, предоставлять бóльшую свободу в выборе средств решения задач;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- поощрять и развивать у подчиненных творческие способности, привлекать их к работе, требующей изобретательности и созидательности;
- привлекать подчиненных к общественной деятельности в организации.

4.4. Подкрепление, гашение и наказание как методы мотивации

Согласно теории подкрепления для мотивации поведения людей можно использовать такие методы, как положительное и отрицательное подкрепление, гашение и наказание.

Метод положительного подкрепления состоит в том, что поощряются действия, имеющие позитивную направленность. Положительное подкрепление направлено на привлечение персонала в организацию, сохранение состава сотрудников, управление издержками на оплату труда.

При использовании *методов отрицательного подкрепления* поощряется отсутствие действий с негативной направленностью, например прогулов.

Между положительным и отрицательным подкреплением существует определенная асимметрия. Отрицательное подкрепление может вызвать не только желательные, но и непредсказуемые негативные реакции, а положительное — только позитивные.

Величина подкрепления должна быть минимальной, чтобы постоянно поддерживать заинтересованность в продолжении нужной деятельности и при этом не истощать ресурсы организации. Важна не столько она сама, сколько форма, способ, режим подкрепления.

Подкрепление может быть непрерывным, периодическим, фиксированным (регулярным), эпизодическим (неожиданным) и вариабельным (комбинированным).

Непрерывное подкрепление предполагает, что оно следует за каждым действием. При постоянном применении этот метод мотивации очень результативен, но приводит к раннему удовлетворению потребностей и гашению поведения или к его быстрому изменению, когда стимулы прекращаются.

Периодическое подкрепление состоит в том, что мотивация следует не за всеми результатами, а через строго определенное их количе-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ство. Оно дает хороший стабильный эффект в условиях часто и регулярно повторяющихся действий.

Подкрепление с фиксированным интервалом означает, что стимулирование происходит за первым результатом по истечении определенного времени. Оно приводит к устойчивой реакции: быстрой и сильной непосредственно перед стимулирующим воздействием, медленной и слабой — после него.

Эпизодическое подкрепление предполагает, что стимулирующее действие следует за первым результатом по истечении случайного отрезка времени. За ним следует сильная, постоянная, устойчивая к гашению реакция.

Иногда целесообразно подкрепление "авансом", обязующее человека работать лучше.

Метод гашения, т. е. отсутствие подкрепления отрицательных и положительных действий, состоит в их игнорировании (тогда они сами по себе затухают).

Метод наказания является прямым воздействием с целью изменения поведения, направленным на пресечение негативных действий, недопущение их в будущем и достижение положительных результатов.

Наказание может иметь вид материального взыскания (санкций, штрафов), снижения социального статуса в коллективе, психологической изоляции работника, создания атмосферы нетерпимости, понижения в должности и т. п.

Рекомендации по применению метода наказания:

1. Нельзя наказывать, находясь в состоянии возбуждения.
2. Наказание должно быть своевременным и немедленно приводиться в исполнение.
3. Работник должен знать, за что его наказывают.
4. За проступок одного человека нельзя наказывать коллектив.
5. За один проступок человек должен быть наказан один раз.
6. Мера наказания должна учитывать специфику совершенного действия, характер, пол, возраст, опыт работы сотрудника.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

4.5. Управление вознаграждением работников

Вознаграждение — это то, что человек считает для себя ценным.

В управлении вознаграждение применяется с несколькими *целями.*

1. Привлечение лучшего персонала в организацию. Фирмы конкурируют на рынке труда, стремясь привлечь лучших специалистов (в том числе с помощью эффективной мотивации).

2. Сохранение лучших сотрудников в организации. Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок труда, сотрудники могут начать увольняться. Чтобы не допустить этого (ведь на обучение и развитие сотрудников потрачены деньги), руководство должно обеспечить конкурентоспособную систему мотивации.

3. Стимулирование производительного поведения. Вознаграждение должно ориентировать работников на действия, необходимые для организации: производительность, творчество, инициативу, преданность фирме.

4. Контроль за издержками на рабочую силу. При низком вознаграждении работники будут увольняться, при необоснованно высоком фирма может обанкротиться.

Для побуждения работников к более эффективной деятельности менеджеры используют два основных типа *вознаграждения* — внутренний и внешний.

Внутреннее вознаграждение обеспечивает (или не обеспечивает) содержание работы. Его составляющими являются следующие:

- чувство достижения результата;
- чувство содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважение;
- дружба и общение, возникающие в процессе работы;
- приемлемые условия работы и точная постановка задачи.

Внешнее вознаграждение возникает не от самой работы, а дается организацией. Оно может приобретать такие формы:

- повышение заработной платы;
- продвижение по службе;
- предоставление символов служебного статуса и престижа;
- похвала и признание со стороны руководства;
- дополнительные выплаты.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Рекомендации по управлению вознаграждениями:

1. Вознаграждение должно быть конкретным, опирающимся на максимально возможное информационное содержание. Люди должны точно знать, за что они (или их коллеги) поощрены.

2. Вознаграждая работника, нужно учитывать его личностные особенности, индивидуальные потребности, интересы.

3. Вознаграждение должно быть безотлагательным, не откладываться к моменту подведения итогов работы за месяц (квартал, полугодие, год), иначе теряется острота момента (например, президент компании IBM Томас Уотсон-старший прямо на месте выписывал чеки лучшим работникам за достижения, которые он обнаруживал, исполняя роль "блуждающего менеджера" во время обходов своих предприятий).

4. Вознаграждение должно быть реально достигаемым, нужно вознаграждать подчиненных и за небольшие успехи.

5. Высшее руководство фирмы должно активно участвовать в системе вознаграждения персонала. Тогда поощрение будет более значимым для работников.

6. Лучше применять неожиданные и нерегулярные вознаграждения. Они оказывают большее воздействие, чем ожидаемые, так как являются приятным сюрпризом.

7. Иногда малые вознаграждения часто оказываются более эффективными, чем большие: большие премии даются немногим людям, они обескураживают других работников, которые обижены, так как считают, что тоже заслуживают поощрения.

8. Надо вознаграждать сотрудников так, чтобы это запомнилось надолго.

4.6. Особенности мотивации организационного поведения женщин

Опытные менеджеры прекрасно знают, что женщины как работники во многом отличаются от мужчин, и руководить ими надо иначе.

Необходимо отметить, что на мотивацию организационного поведения женщин влияют две группы *факторов*: социокультурные; половые, биологические и психологические.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Социокультурные факторы — это принятые в обществе стандарты поведения, сложившиеся ролевые стереотипы относительно мужчины и женщины, традиции, прежде всего семейные, влияющие на формирование ценностных ориентаций, установок и ожиданий женщин. Роль этих факторов состоит в том, что подавляющее большинство женщин с детства ориентируются на сравнительно скромный общественный статус, ценности семьи и личной жизни, воспитание детей и помощь мужу. Общество, окружающие также ожидают от женщины выполнения прежде всего перечисленных социальных ролей.

Половые, биологические и психологические факторы, воздействующие на мотивацию организационного поведения женщины, проявляются в зависимости ее настроения и психического состояния в целом от физиологических циклов, в обремененности естественными заботами о семье, рождении и воспитании детей, меньшей эмоциональной уравновешенности и беспристрастности, более сильной, чем у мужчины, окрашенности рабочих отношений в личностные тона и восприятии сотрудников через призму симпатий и антипатий.

Рассмотрим значение разработанных А. Маслоу основных мотивов поведения для мужчин и женщин.

1. *Удовлетворение физиологических потребностей* (в пище, воздухе, сне, тепле) имеет одинаковое значение и для мужчины, и для женщины.

2. *Обеспечение защищенности и безопасности*. Здесь уже проявляются различия. Например, в одинаковой ли степени для всех работающих женщин важно сохранение рабочего места? Оказывается, нет. Всех работающих женщин можно подразделить на две категории:

а) независимые, т. е. работающие не из-за экономической необходимости, а скорее для того, чтобы реализовать свои профессиональные знания. Для них сохранение рабочего места менее важно;

б) зависимые, которые вносят существенный или даже единственный вклад в собственный бюджет или в бюджет семьи.

Незамужним женщинам, а также тем, чей заработок жизненно важен для семьи в условиях повышенной безработицы среди женщин в соответствующих профессиональных группах, уверенность в завтрашнем дне особенно необходима. Страх перед потерей рабочего места может способствовать у них развитию чувства покорности. Они

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

будут молча терпеть обиды, работать с перенапряжением. Такое поведение женщин-подчиненных может порадовать разве что недалеких руководителей, так как ведет к накоплению отрицательного психического потенциала, что со временем может стать опасным.

3. *Стремление человека к контактам, принадлежности к той или иной группе* обеспечивает чувство защищенности и социальное признание. По этому признаку различают две категории женщин:

а) социально защищенные, если они счастливы в браке, придают меньшее значение своим отношениям с коллегами;

б) если женщина живет одна, для нее более значительную роль играют профессия, досуг. Стремление к контактам с другими людьми, дающее человеку ощущение нужности, признания, при определенных обстоятельствах может заметно сказаться на его поведении на рабочем месте.

4. *Потребность в уважении, признании* по-разному проявляется у различных категорий женщин:

а) женщина, удачно вышедшая замуж, может вообще не ощущать потребности выделяться в работе среди коллег. Но она же может страстно стремиться к повышению своей квалификации, чтобы на работе признавали ее социальный статус. Иногда такая женщина будет просто пытаться доказать своему мужу, что и она в состоянии сделать хорошую карьеру, приобрести собственный статус;

б) незамужняя женщина нередко стремится к тому, чтобы на работе добиться должного признания, особенно если она считает отсутствие мужа серьезным недостатком. Она очень переживает, если ей это не удается;

в) немолодые женщины. Руководители часто обвиняют таких работников в том, что они язвительны, злобны, склонны к интригам и т. д. Часто причина подобного поведения кроется в том, что мужчины-руководители предпочитают более молодых сотрудниц, а немолодым дают менее важную работу, хотя престижная работа, возможно, была для них единственной надеждой на приобретение социального статуса и признания.

Мужчины и женщины по-разному относятся к потребности уважения и признания: для мужчин это более значимо (признание необходимо им, как воздух). Если в коллективе, где работают и мужчины, и женщины, женщины добились большего, а тем более, если они руководят, мужчины, чувствуют себя очень неуверенно в психологическом плане.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

5. *Потребность в самовыражении.* Женщины, являющиеся матерями по призванию, вряд ли будут добиваться полной реализации на работе. Те из них, кто не может или пока не может или не хочет иметь детей, испытывают потребность в самовыражении в какой-либо другой области, возможно, на работе (то же касается женщин, у которых взрослые, отдельно живущие дети).

Подводя итоги, надо отметить, что в мотивации между мужчинами и женщинами действительно существуют различия.

Как видим, реализация потребностей более высоких уровней (согласно пирамиде А. Маслоу) менее доступна женщинам, и поэтому у них быстрее наступает разочарование. Те из них, кто в силу воспитания не в состоянии "отвоевать" право на реализацию своих потребностей, могут прийти к осознанию своего бессилия, поискам солидарного партнера или стремиться уйти от неразрешимых проблем. Из-за этого они часто не выходят на работу по болезни и другим уважительным причинам.

Для того чтобы успешно руководить женщинами, нужно понимать особую ситуацию, в которой они находятся, их биологические особенности. Если женщина почувствует, что начальник активно стремится помочь ей реализовать ее основные потребности, она будет работать с полной отдачей, ни в чем не уступая мужчинам.

4.7. Мотивация начинающих специалистов

Мотивация начинающих работников в значительной степени зависит от их успешной адаптации в новой организации, усвоения и принятия ими характерных для организации системы ценностей, правил, норм и поведенческих стереотипов.

Поэтому первой ступенью задействования начинающего специалиста является его *введение в должность*, цель которого — ускорить освоение новичком работы, сократить период его адаптации в коллективе, помочь установить контакты с окружающими. Такие процедуры позволяют человеку ощутить, что его ждали, к его приходу готовились. Они позволяют также избежать на первых порах многих ошибок, вызванных слабым знанием организации и ее особенностей, уменьшить психологическую боязнь провала и тем самым снизить вероятность разочарования и досрочного ухода, сформировать позитивное отношение к новым обязанностям и окружению.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Введение в должность новых сотрудников проводят с помощью специального курса *ориентации*: общей — информирование об организации в целом и специальной — информирование о подразделениях.

Общую ориентацию обычно проводят сотрудники кадровой службы, которые знакомят новичков с организацией, ее политикой, условиями труда, правилами, основными требованиями к работе. При этом в зарубежных фирмах новичкам сообщают такие сведения:

- об организации в целом — виды деятельности, структура, руководство, продукция, потребители, традиции, приоритеты, проблемы, тенденции, нормы, стандарты, процедуры, внутренние отношения;
- об оплате труда — нормы и способы оплаты, оплаты за работу в выходные дни и сверхурочную, условия премирования и пр.;
- о режиме труда и отдыха — порядок предоставления отпусков и отгулов;
- о дополнительных льготах — страхование, выходные пособия, возможности обучения, наличие столовых, буфетов, оздоровительных центров;
- об охране труда и технике безопасности — риск и опасность, связанные с выполнением работы, меры предосторожности, места оказания медицинской помощи, оздоровительные и спортивные центры, возможности занятия физической культурой, поведение при несчастных случаях и способы оповещения о них, требования к здоровью и запреты, связанные с его охраной (например, курение);
- о вопросах, связанных с управлением персоналом — условия назначения на должность, перемещения, увольнения, испытательный срок, права и обязанности, отношения с непосредственным руководителем и другими менеджерами, оценка работы, дисциплина, поощрения и взыскания;
- об отношениях с профсоюзами;
- о решении бытовых проблем — комнаты отдыха, условия парковки машин и пр.;
- об экономическом положении организации — стоимость оборудования, прибыль, убытки от прогулов, опозданий и несчастных случаев.

Специальную ориентацию нового сотрудника осуществляет руководитель подразделения; к ней относится доведение до его сведения такой информации и осуществление таких действий:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- цели, технологии и особенности работы подразделения;
- внутренние и внешние отношения и связи;
- персональные обязанности и ответственность; предписания, касающиеся выполнения работы; ожидаемые результаты, нормативы оценки; продолжительность и распорядок рабочего дня, сверхурочные работы, замены;
- конкретные вопросы: где и что взять, у кого просить помощи;
- правила поведения при пожарах и авариях; правила техники безопасности и гигиены; организация отдыха, перерывов, приема пищи; порядок личных телефонных разговоров;
- осмотр подразделения, комнат отдыха, душевых, мест для курения, различных специальных служб;
- знакомство с новыми коллегами.

При индивидуальном введении в должность непосредственный руководитель поздравляет нового сотрудника с началом работы, представляет его коллективу (рассказывает биографию, особо отмечая достоинства), знакомит с подразделением и обстановкой в нем, подробно перечисляет требования (в том числе и неписаные), сообщает о трудностях, которые могут возникнуть, и о наиболее распространенных ошибках в работе, о будущих коллегах (особенно тех, у кого трудный характер, а также тех, на кого всегда можно положиться, у кого можно просить совета).

Каждый начинающий сотрудник должен знать общие правила, требования к работе, стандарты ее выполнения, процедуры подачи жалоб; действия в случае опоздания или болезни, при необходимости взять отгул, отпроситься; как принято одеваться, какое поведение считается неприемлемым и т. д.

Руководитель контролирует первые шаги нового сотрудника, выявляет сильные и слабые стороны его подготовки, определяет реальную потребность в дополнительном обучении, оказывает всестороннюю помощь в адаптации.

Для эффективной мотивации нового сотрудника нужно обеспечить успешное прохождение им процесса профессиональной, психофизиологической и социально-психологической адаптации.

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений (для начала в стандартных ситуациях). Начинается адаптация с того, что после выяснения опыта, знаний и характера

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например направляют на курсы или прикрепляют наставника.

Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических качеств личности.

Психофизиологическая адаптация к условиям труда, режиму работы и отдыха не представляет особой сложности. Она происходит достаточно быстро и в большей мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики этих условий. Тем не менее большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за отсутствия такой адаптации.

Социально-психологическая адаптация к коллективу и его нормам, к руководству и коллегам, к экономическим реалиям может быть связана с большими трудностями. Человек может пережить разочарование из-за обманутых ожиданий быстрого успеха, обусловленных недооценкой трудностей, важности живого человеческого общения, практического опыта и переоценкой значения теоретических знаний и инструкций.

На мотивацию начинающих сотрудников влияет также *адаптация работы к человеку*. Она предполагает организацию рабочих мест в соответствии с требованиями эргономики, гибкое регулирование ритма и продолжительности рабочего времени, распределение трудовых функций и конкретных заданий исходя из личных особенностей и способностей работников, индивидуализацию системы стимулирования.

Большинство людей в первые дни работы больше всего опасаются не справиться с новой должностью, обнаружить недостаток опыта и знаний, показать некомпетентность, не найти общего языка с руководителем и коллегами и их расположения, не быть воспринятым в целом и в итоге потерять работу или перспективы продвижения.

Если человек сильно мотивирован на членство в организации, он старается преодолеть трудности вхождения и адаптироваться к организационному окружению. Если мотивация вхождения не очень высокая, то он может прекратить процесс обучения и адаптации и уволиться из организации.

Для того чтобы удержать входящего в организацию полезного ей нового сотрудника, существуют различные приемы: меры долго-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

срочной материальной поддержки, выходящие за пределы заработной платы; обещания продвижения по службе или предоставления интересных мест работы; предоставление за счет организации возможностей обучения и развития, жилья на льготных условиях и др.

При вхождении человека в организацию к отрицательным результатам может привести недогрузка на работе, постановка упрощенных задач и легких заданий. К негативным последствиям может привести также постановка очень сложных задач и перегрузка. Желательно, чтобы на начальном этапе вхождения человека в организацию его нагрузка была оптимальной.

Благоприятным с точки зрения повышения заинтересованности в работе в организации является создание таких ситуаций и постановка таких задач, которые новый сотрудник может решить самостоятельно, в них должны содержаться элементы вызова и необычности, а также возможности решения их новыми для начинающего методами. В этом случае у нового работника проявляется повышенный интерес к организации, удовлетворение от получения новых результатов.

К сильным средствам, способствующим мотивации новых сотрудников и успешной их адаптации, относятся беседы с руководством, разъяснения и рекомендации. Такие встречи и указания придают новичку чувство уверенности, снижают ощущение потерянности и ненужности, резко повышают чувство принадлежности к деятельности организации.

С усилением мотивации нового сотрудника связано воспитание у него чувства ответственности за деятельность организации и обязательств по отношению к ней. Эффективным способом воспитания нового сотрудника являются заметные вложения средств в него и затраты времени на начальном этапе. В этом случае новый сотрудник начинает ощущать, что организация много вкладывает в него, и он должен ей платить тем же. Появляются чувства долга и вины перед организацией, если он недостаточно ответственно и результативно подходит к своей деятельности. Осуществляя подобное воспитание нового работника, руководители должны подчеркивать, что ожидают от него добросовестной и напряженной работы и лояльности относительно организации.

Мотивацию новых сотрудников достаточно заметно усиливает привлечение их к принятию решений, обсуждению проблем совместно с коллегами и руководством: у начинающих работников реализуется потребность в причастности, принадлежности.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

4.8. Содержание работы и мотивация

Пытаясь повлиять на поведение работников, менеджеры используют и содержательные, и процессуальные теории мотивации. При этом особое внимание уделяется четкому различию внешних (плата за труд, символы статуса и престижа) и внутренних вознаграждений, связанных с содержанием трудового процесса (применение навыков, чувство достижения, удовлетворение от выполненного поручения).

Еще Ф. Тейлор центральным элементом своей доктрины научного менеджмента считал тщательную (на основе анализа рабочего процесса) разработку наилучшего способа выполнения различных элементов ручного труда [59]. Специалисты выделяют наиболее эффективный набор заданий (обычно разделяя основное задание на несколько частей), которые рабочие могут быстро освоить. Такая "простая" работа многим кажется скучной, не приносит удовлетворения.

Из-за ограниченности механистических моделей ученые начали искать способы источников более высокого уровня мотивации, повышения заинтересованности сотрудников в процессе труда. Идея таких исследований состоит в том, что менеджмент должен предложить работникам не только внешнее, но и внутреннее вознаграждение.

Некоторые ученые (например, Дж. Хэкмен и Дж. Олдхем в предложенной в 1980 г. модели обогащения труда [8]) высказали предположение, что изменение менеджментом характеристик рабочего процесса позволяет повысить мотивацию работников и степень их удовлетворения трудом (рис. 4.1).

Была выдвинута идея, состоящая в том, что достижение высокой мотивации к выполнению рабочих заданий связано с наличием определенных *психологических состояний*:

- *осознания смысла*, т. е. восприятия ценности работы. Если работники считают работу тривиальной и бесцельной, их мотивация находится на низком уровне;
- *ощущаемой ответственности* за качество процесса труда и количество произведенной продукции;
- *осведомленности о результатах* — обратной связи, сигнализирующей работникам об уровне исполнения задания. При отсутствии такой связи чувство ответственности сотрудников за качество труда снижается.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm



Рис. 4.1. **Содержание работы и мотивация труда**

В свою очередь, психологические состояния работников определяются *основными характеристиками задания*:

- *разнообразием процесса труда*, т. е. степенью, в которой выполнение задания требует различных навыков и опыта;
- *законченностью задания*, т. е. выполнением его от начала до конца;
- *значимостью задания*, т. е. степенью важности его выполнения для организации или общества;
- *автономией*, т. е. степенью свободы и независимости, которой обладает сотрудник при принятии решения о способе выполнения задания;
- *обратной связью* между работником и качеством исполнения задания.

Авторы модели обогащения труда предлагают такие *методы усиления мотивации работников*.

1. *Совмещение работ*. Вместо того чтобы дробить рабочее задание на мелкие операции (в соответствии с рекомендациями Ф. Тейлора), сотрудники могут совмещать несколько видов работ, что по-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

зволяет им использовать имеющиеся навыки и выполнять большую часть задания. Например, приемщик заказов может совмещать прием заявок клиентов, организацию доставки и выписку сопроводительных документов.

2. *Формирование комплексных рабочих групп*, выполняющих полный цикл операций. Это позволяет возложить на них большую ответственность за выполнение задания и использовать преимущества внутреннего разделения труда. Например, если изготовление продукта предполагает использование сборочной линии, на которой рабочие выполняют исключительно закрепленные за ними операции, возможна реорганизация производства и возложение ответственности за конечный результат на особые рабочие группы, члены которых самостоятельно распределяют задания и осуществляют полный цикл операций.

3. *Установление отношений с потребителями.* Это позволяет работникам знакомиться с ожиданиями людей (внутри организации и за ее пределами), использующих результаты их труда, осознать его значение для деятельности компании в целом. Если вместо того чтобы выполнять отдельные операции при изготовлении товара, рабочая группа переориентируется на производство конечной продукции для небольшого количества потребителей, она получит возможность установить с ними более тесные отношения и лучше осознать потребности клиентов.

4. *Вертикальная нагрузка.* Позволяет рабочим взять на себя ответственность, которую традиционно несут мастера (решение оперативных проблем, планирование труда), расширяет степень их автономности. Например, на рабочего можно возложить ответственность за проверку качества и количества поступающих материалов и информацию о возникающих при этом проблемах. Естественно, рабочим придется затрачивать больше усилий при работе с заказами.

5. *Открытые каналы обратной связи.* Эти связи гарантируют сотрудникам получение информации о качестве своей работы от внутренних или внешних потребителей. Например, в некоторых организациях практикуется приглашать работников на встречи с потребителями, где клиенты высказывают свое мнение об уровне предоставленных услуг. Это позволяет повысить качество исполняемых заданий и установить более тесные контакты с покупателями. Более того, общественное признание достижений работников организации положительно воздействует на их психологическое состояние, спо-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

собствует повышению качества труда и возникновению чувства удовлетворения работой.

6. *Обеспечение возможности профессионального роста работников*. Конечно, не все работники стремятся получать сложные задания, с вызовом, необходимостью творческого подхода к их решениям. Одни работники не желают ничего, кроме работы, удовлетворяющей только потребности низшего уровня, другие стремятся добиться большего. Все это должны учитывать менеджеры в своей работе.

4.9. Условия на рабочем месте и мотивация персонала

На рабочем месте человек проводит треть своей сознательной жизни. От организации условий труда зависят здоровье, работоспособность и производительность труда работников.

Рабочее место — это оснащенная техническими средствами пространственная зона, в которой работники совершают трудовую деятельность.

Организация рабочего места — это совокупность мероприятий по оснащению рабочего места средствами и предметами труда и их размещению в определенном порядке.

Условия труда на рабочем месте — это совокупность элементов производственной среды, влияющих на здоровье и работоспособность человека. Благоприятные условия труда способствуют профессиональному росту, творчеству работников, повышению производительности труда, а неблагоприятные вызывают перенапряжение, переутомление, профессиональные заболевания и несчастные случаи, снижают качество и результативность деятельности организации, приводят к увеличению затрат, а следовательно, к экономическим потерям.

К условиям на рабочем месте предъявляются определенные *требования*: информационные, экономические, физиологические, эргономические, технические, организационные, санитарно-гигиенические и эстетические.

Информационные требования охватывают комплекс мероприятий по информационному обеспечению рабочего места:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- определение объемов и структуры информации, которая обрабатывается на рабочем месте, создается и передается на другие рабочие места;
- проектирование информационных потоков, в систему которых входит рабочее место.

Информация должна быть достаточной для выполнения работниками их служебных обязанностей.

Экономические требования предполагают организацию рабочего места с минимальными затратами на его содержание, но достаточными для нормального функционирования работника. Целесообразно также оценивать рабочее место по критерию оптимальности, т. е. эффективность деятельности работника должна превышать затраты на содержание его рабочего места.

Физиологические требования связаны с различными нагрузками на организм работника, возникающими в процессе выполнения им физической или умственной работы и определяющими ее тяжесть. Согласно этим требованиям, нужно нормировать степень тяжести и монотонности работ. При работе, требующей большого внимания и напряжения, необходимы перерывы на 5 минут через каждые 45 минут, а при постоянной сидячей работе — на 5—10 минут через каждые 2 часа. Нормы времени на отдых зависят от степени утомляемости работника при выполнении отдельных видов работ; они основываются на специальных научных рекомендациях и выражаются в процентах к рабочему времени.

Эргономические требования связаны с созданием оптимальных условий труда, которые делают его высокопроизводительным и надежным, обеспечивают человеку необходимые удобства, сохраняют его трудоспособность, здоровье и силы. Все, что окружает работающего человека, создавая ему определенную рабочую среду (мебель, помещение, оборудование, машины, механизмы и другие орудия труда), должно отвечать требованиям эргономики — науки о функциональных возможностях человека в трудовых процессах — и быть максимально приспособленным к человеку, его физической, физиологической и эстетической природе.

Технические требования предусматривают соблюдение норм необходимого пространства для выполнения определенной работы: т. е. площади, на которую устанавливают необходимую мебель и оборудование, места работы работника, а также площади проходов к столу, оборудованию, другим рабочим местам.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Ориентиром для организации и планирования рабочих мест управленческого персонала могут быть такие технические нормы:

- для руководителя предприятия — 25—55 м^2;
- заместителя руководителя — 12—35 м^2;
- руководителя большого структурного подразделения — 12—35 м^2;
- руководителя отдела, его заместителя, главного специалиста — 8—24 м^2;
- специалиста — 4—8 м^2;
- старшего делопроизводителя — 5—7 м^2;
- младшего делопроизводителя — 3—4 м^2.

Организационные требования относятся к определению сферы компетенции каждого работника на конкретном рабочем месте, его прав, обязанностей, подчиненности, вертикальных и горизонтальных связей с другими рабочими местами, формами и методами стимулирования эффективного труда. Эти вопросы решаются с помощью разработки положений о структурных подразделениях аппарата управления и должностных инструкций работников.

К *санитарно-гигиеническим требованиям* относятся состояние воздуха в производственных помещениях, шум, вибрация оборудования, освещенность рабочих мест и т. д. Их параметры нормируются на основании рекомендаций санитарных служб. Такими параметрами являются влажность, чистота, температура в производственных помещениях, освещенность рабочих мест, уровень вибрации, обеспеченность канализацией, отоплением, вентиляцией, водой, бытовыми помещениями, медпунктами.

Важным элементом условий труда является *освещенность*. Лучше всего, если свет падает сверху или с левой стороны (в светлом помещении допускается и с правой). Источник освещения не должен находиться в поле зрения работника. Он должен обеспечивать одинаковую яркость освещения во всем помещении, поэтому нужно учитывать отражающие эффекты. Для защиты от прямых лучей и бликов необходимы светорассеивающие шторы и жалюзи, а поверхности стен и мебели должны минимально поглощать свет.

Шум на рабочем месте вредно воздействует на любую умственную и физическую деятельность. Работники в условиях шума быстрее устают, тратят на 20 % больше энергии и более раздражительны, чем в условиях тишины. Высокочастотный и беспорядочно меняющийся шум сильнее утомляет и раздражает, чем низкочастотный и периодически изменяющийся.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Музыка облегчает выполнение простых повторяющихся заданий и способствует организации трудового процесса, положительно влияет на общее психологическое состояние людей: снижает утомляемость, повышает настроение, улучшает взаимоотношения. Но на работников умственного труда, требующего сосредоточенности, музыка часто влияет отрицательно.

Температура воздуха также существенно влияет на работоспособность персонала. Оптимальной считается температура помещения 18—20 °С. При 25 °С быстрее наступает физическое утомление, при 30 °С ухудшается умственная деятельность, замедляется реакция, появляются ошибки. Понижение температуры также отрицательно сказывается на работоспособности. При выполнении легких физических работ нормальной считается температура воздуха 17—22 °С, на тяжелых работах — примерно на 4—5 °С ниже.

Оптимальную температуру и влажность воздуха поддерживают с помощью кондиционирования, которое, по мнению специалистов, повышает производительность труда на 15 %.

Эстетические требования относятся к внешнему оформлению рабочей среды (внешний вид помещений и средств труда, цветовая гамма, сочетание цветов в интерьере и т. п.).

На мотивацию сотрудников существенно влияет также окраска помещений: бодрит или ослабляет напряжение при однообразной работе, а также обеспечивает эстетическую привязку цветов к архитектурным формам. С помощью оптимальной окраски рабочего места повысить производительность труда можно на 20—25 %. Для этого надо знать, как различные цвета влияют на психику людей:

- оранжево-желтый создает бодрое, приподнятое настроение;
- зеленый — ровное и спокойное настроение;
- красный возбуждает;
- желтый, коричневый создают ощущение тепла;
- голубой, темно-синий, фиолетовый создают впечатление прохлады, но утомляют глаза;
- светлая окраска обеспечивает ощущение простора, чистоты, однако требует ухода;
- темная окраска зрительно уменьшает помещение.

Поэтому при работе, требующей сосредоточения, связанной с повышенными физическими или умственными нагрузками, предпочтительнее светлые, успокаивающие тона: салатовый, бежевый, зеленый, голубой. При монотонной, однообразной работе желательны более

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

яркие, сочные, бодрящие цвета: желтый, желто-зеленый, оранжевый. Они стимулируют активность людей. Для комнат отдыха следует использовать цвета, располагающие человека к покою: зеленый, голубой, оттенки коричневого.

По возможности следует избегать резких контрастов в цвете, применять ограниченное количество цветов, так как многоцветность рассеивает внимание, а одноцветность утомляет работников.

Вопросы для самоконтроля

1. Классификация методов мотивации работников.
2. Авторитет менеджера как основа его мотивационного потенциала.
3. Различия экономических и неэкономических методов мотивации работников.
4. Виды вознаграждения и рекомендации по его применению для мотивации работников.
5. Личностные и организационные источники власти, используемые менеджерами при мотивации персонала.
6. Методы удовлетворения первичных потребностей подчиненных, используемые в управлении.
7. Как руководство может способствовать удовлетворению потребностей подчиненных в причастности и принадлежности?
8. Методы менеджеров, обеспечивающие удовлетворение потребностей подчиненных в уважении и признании.
9. Как помочь подчиненным самовыразиться на работе?
10. Использование методов мотивации: подкрепление, гашение, наказание.
11. Особенности мотивации организационного поведения женщин.
12. Организация мотивации начинающих сотрудников.
13. Методы усиления мотивации работников при модели обогащения труда.
14. Влияние условий на рабочем месте на мотивацию персонала.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Тема 5

ОПЛАТА ТРУДА И МОТИВАЦИЯ

5.1. Принципы организации оплаты труда на предприятии

В Законе Украины "Об оплате труда", введенном в действие в мае 1995 г., приводится такое определение заработной платы: "*Заработная плата* — это вознаграждение, рассчитанное, как правило, в денежном выражении, которое в соответствии с трудовым договором собственник или уполномоченный им орган выплачивает работнику за выполненную им работу" [61].

Заработная плата выполняет несколько важных *функций*: стимулирования высокопроизводительного труда, воспроизводственную и социальную. Определение степени взаимосвязи и пропорциональности этих функций — важное условие мотивации высокопроизводительного труда.

В основе организации оплаты труда лежат несколько *принципов*, которые зависят, в частности, от формы собственности предприятия, политики государства в обеспечении минимальной заработной платы, уровня развития национальной экономики:

- максимальная самостоятельность предприятия в вопросах организации оплаты труда;
- учет размера минимальной оплаты труда, установленной государством;
- оплата по конечным результатам производства и в соответствии с количеством затраченного труда;
- выплата заработной платы в денежных знаках, банковскими чеками, через сберегательный банк или натурой;
- опережающие темпы повышения производительности труда по сравнению с темпами увеличения заработной платы;
- поощрение высокого качества продукции, труда, работ и услуг;
- обеспечение рациональных соотношений в оплате труда отдельных профессий, категорий и групп, а также в оплате сложного и простого, умственного и физического труда;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- выбор рациональной системы оплаты труда (сдельной, повременной) для отдельных категорий работников;
- выплата заработной платы работающим по совместительству за фактически выполненную работу;
- анализ средней заработной платы по аналогичным предприятиям отрасли, региона и планирование ее повышения;
- анализ динамики повышения заработной платы и отдельных ее компонентов (окладов, тарифных ставок, вознаграждений, премий);
- обеспечение оптимального удельного веса заработной платы в себестоимости продукции;
- обеспечение социальной защищенности работников предприятия с помощью государственных и внутрифирменных гарантий труда;
- индексация заработной платы в соответствии с темпами инфляции.

5.2. Основные составляющие системы организации оплаты труда

Система организации оплаты труда состоит из таких основных *элементов*: тарифной системы, форм и систем заработной платы, премирования [25].

Тарифная система

Это совокупность элементов, с помощью которых дифференцируется оплата труда различных групп работников с учетом сложности и условий труда, особенностей отдельных отраслей и производств, климатических условий местности. Тарифная система разрабатывается в целях обеспечения единого подхода к оплате труда в стране и состоит из таких элементов:

- тарифных сеток;
- тарифных ставок рабочих;
- тарифно-квалификационных справочников характеристик работ и профессий рабочих;
- схем должностных окладов руководителей, специалистов и служащих;
- квалификационного справочника должностей служащих.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Тарифная система дополняется также различными надбавками и доплатами к тарифным ставкам и должностным окладам, устанавливаемым для стимулирования работы.

Тарифная сетка — это шкала, определяющая соотношение размеров тарифных ставок в зависимости от квалификации (разряда) и сложности выполняемых работ. Каждый разряд тарифной сетки имеет определенный коэффициент, который показывает, во сколько раз оплата труда рабочего того или иного разряда превышает оплату труда рабочего I разряда.

Сейчас в большинстве отраслей промышленности действует шестиразрядная сетка. Тарифная ставка высшего разряда превышает ставку I разряда в 1,6 раза. В горной, металлургической, цементной и других отраслях промышленности действуют семи-восьмиразрядные сетки, на подземных работах в угольной промышленности — восьмиразрядная.

Соотношение между низшим и высшим разрядами отражает различия в сложности выполняемых работ и создает у рабочих материальную заинтересованность в повышении квалификации.

Тарифная ставка определяет размер оплаты труда различных групп рабочих за единицу времени (час, день, месяц). Если работы нормируются по нормам времени, то применяются часовые тарифные ставки (для оплаты труда рабочих, например, в машиностроении, строительстве, на лесозаготовках). Если работы нормируются на основе сменных норм выработки, используют дневные тарифные ставки (например, в угольной и металлургической промышленности). Для водителей, рабочих электроэнергетической и некоторых других отраслей применяют месячные тарифные ставки.

Размер тарифных ставок рабочих I разряда определяют умножением установленного государством размера минимальной заработной платы на соответствующий коэффициент, ставка более высоких разрядов — умножением размера ставки I разряда на соответствующий тарифный коэффициент.

В *тарифно-квалификационном справочнике* содержится перечень характеристик работ, выполняемых рабочими различных производств, и требований в области технических и общих знаний, а также производственных навыков, которым должен соответствовать работник на конкретном рабочем месте. В этом справочнике указано также количество тарифных ставок по каждой профессии и специальности, порядок установления сложности работ и присвоения квалификационных разрядов.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Схемы должностных окладов руководителей, специалистов и служащих представляют собой перечень должностей по предприятиям соответствующих отраслей с указанием месячного должностного оклада или коэффициента. Они дополняются тарифно-квалификационными справочниками, которые обеспечивают единые требования к уровню квалификации и кругу обязанностей руководителей, служащих и специалистов. Обязательные разделы справочников — "Должностные обязанности", "Должен знать", "Квалификационные требования".

В пределах одной должности в схеме должностных окладов служащих и специалистов может предусматриваться "вилка" — минимальный и максимальный размеры оклада.

Формы и системы оплаты труда

Существуют две основных ***формы оплаты труда***: сдельная, при которой заработная плата начисляется пропорционально уровню производительности труда, и повременная, предусматривающая начисление заработной платы пропорционально отработанному времени.

Повременная оплата труда — это форма оплаты труда, при которой размер заработка рабочего зависит от его тарифного разряда и количества отработанного времени. Такая форма оплаты может выражаться в виде дневной, недельной или месячной заработной платы. Обычно повременная заработная плата применяется на производствах, где главную роль играет качество продукции; количество произведенной в единицу времени продукции не зависит от индивидуальных усилий рабочего (на автоматизированном производстве, конвейере); невозможно или очень трудно точно нормировать труд, определить нормы времени и выработки.

Оплата труда бывает простая повременная и повременно-премиальная.

Простая повременная оплата труда чаще всего применяется для оплаты труда вспомогательных рабочих, технических специалистов и служащих, когда оплата труда не связывается с конечным результатом и непосредственно не влияет на качество продукции и услуг (в частности, для кладовщиков, табельщиков, кассиров, учетчиков, курьеров, вахтеров, лифтеров и др.).

Простая повременная оплата труда подразделяется на почасовую, поденную и помесячную.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Почасовая заработная плата рабочего-повременщика (З) определяется умножением часовой тарифной ставки ($С_{т.ч}$) на фактически отработанное время ($F_ф$):

$$З = С_{т.ч} F_ф.$$

При *поденной* оплате труда определяется размер дневной ставки, а заработок зависит от количества отработанных дней.

Помесячная фактическая заработная плата рабочего-повременщика ($З_ф$) рассчитывается по формуле

$$З_ф = З_н \frac{T_ф}{T_н},$$

где $З_н$ — установленный работнику месячный должностной оклад (заработная плата нормативная), грн.; $T_ф$, $T_н$ — продолжительность работы за месяц соответственно фактическая и нормативная, ч.

Простая повременная оплата эффективна в стабильных условиях производства с высоким качеством работы и дисциплиной труда.

Повременно-премиальная оплата труда применяется тогда, когда условия производства и квалификация рабочих-повременщиков различаются существенно и необходимо учитывать не только дифференциацию в квалификации труда, но также психологические и экономические факторы. Сделать это можно за счет дополнительной заработной платы ($З_д$), которая зависит от совокупности доплат и выплат за результаты и сложность труда:

$$З_д = З_н (Д_и + Д_с + Д_м + Д_б + Д_к + Д_н),$$

где $Д_и$ — доплата за интенсивность труда, %; $Д_с$ — доплата за совмещение профессий, %; $Д_м$ — доплата за многосменный режим, работу в вечернее и ночное время, %; $Д_б$ — доплата бригадирам и звеньевым, %; $Д_к$ — доплата за классность (например, водителям, машинисткам), %; $Д_н$ — доплата за ненормированный рабочий день, %.

В итоге формула, по которой определяется повременно-премиальная заработная плата ($З_{п.пр}$), приобретает такой вид:

$$З_{п.пр} = З_н \left(1 + \frac{К_{пр}}{100}\right),$$

где $К_{пр}$ — коэффициент премирования, определяемый с учетом всех видов надбавок и доплат, %.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Повременно-премиальная оплата труда позволяет теснее увязать размер заработной платы с конкретными задачами данного рабочего места, бригады (по лучшему использованию оборудования, экономии сырья, материалов и топлива, бережному обращению с инструментами и т. д.). При такой системе помимо основного тарифного заработка рабочий получает премию за достижение высоких показателей. Например, рабочие, ремонтирующие оборудование, премируются за безаварийную работу машин и механизмов, выполнение графиков ремонта.

Для рабочих-повременщиков в зависимости от их специальности и характера производства могут быть установлены премии в размере 10, 15, 20 и 25 % тарифной ставки (оклада). Тем, кто занят на конвейерах, поточных линиях, производстве оборонной продукции, а также ремонтом технологического оборудования, размеры премий с разрешения министерств и ведомств могут быть увеличены до 30 % тарифной ставки (оклада).

Производственные рабочие-повременщики, занятые на работах в экспериментальных и на опытных производствах, а также на испытании и доводке машин и других изделий, могут премироваться в размере до 40 % тарифной ставки (оклада).

Применение повременно-премиальной оплаты труда требует четкого определения объема работ и обязанностей рабочего, установления норм обслуживания, учета показателей работы повременщика. За производственные упущения и нарушения трудовой дисциплины руководители имеют право полностью лишать работников премии или снижать ее размер.

Для некоторых рабочих-повременщиков вместо тарифных ставок устанавливают твердые месячные оклады. К этой категории относятся рабочие, выполняющие вспомогательные работы, непосредственно не влияющие на результаты производства (например, рабочие складов, уборщицы производственных помещений, раздатчики инструментов, весовщики, кладовщики и др.).

Последствия применения повременной заработной платы таковы:

- рабочие имеют гарантированный доход, не зависящий от возможного снижения уровня производства;
- рабочие не имеют возможности повысить свой заработок путем увеличения личной доли участия в производственном процессе (их индивидуальные усилия не стимулируются).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Сдельная оплата труда распространена в отраслях промышленности, строительства, транспорта и связи, бытового обслуживания, где разработаны нормативы затрат труда и заработной платы по видам работ и можно точно рассчитать объем произведенной продукции и предоставленных услуг. Такая система оплаты устанавливает непосредственную связь заработной платы с конечными результатами производства и способствует эффективному использованию трудовых и финансовых ресурсов.

Сдельную заработную плату применяют, как правило, на работах с высокой долей ручного труда, где труд можно нормировать (с достаточной точностью определить нормы времени и выработки). Хорошо поставленное нормирование и точный учет выработки, а также контроль за качеством продукции — важнейшие условия применения сдельной оплаты труда.

Основным документом для планирования, учета и оплаты труда рабочих (бригады, звена, рабочего) является *сдельный наряд*. Он содержит перечень, состав и срок выполнения работ с указанием условий производства, полного и фактического объема выполненных работ, норм затрат времени и расценок на единицу работ, а также весь их объем. На оборотной стороне сдельного наряда приводится табель отработанного времени. Сдельный наряд составляет мастер при участии нормировщика и выдает рабочим перед началом работы. После завершения и приемки работы сдельный наряд закрывается, в нем подсчитываются нормативное время и сумма заработной платы. Затем сдельный наряд сдается в бухгалтерию для расчета заработной платы.

Разновидностями сдельной оплаты труда являются прямая индивидуальная сдельная, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, коллективная (бригадная) сдельная, косвенная сдельная и аккордная.

При *прямой индивидуальной сдельной оплате труда* заработная плата рабочего ($З_{сд}$) зависит непосредственно от количества произведенных им изделий или выполненных операций и определяется по формуле

$$З_{сд} = Р_{сд} N_{пр.ф},$$

где $Р_{сд}$ — сдельная расценка за единицу продукции или работы, грн.; $N_{пр.ф}$ — фактическое количество произведенной продукции или выполненной работы за установленный период.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Сдельная расценка оплаты труда ($Р_{сд}$) рассчитывается по формуле

$$Р_{сд} = \frac{С_т}{Т_в}, \text{ или } Р_{сд} = С_{т.ч} Н_{вр},$$

где $С_т$ — тарифная ставка разряда за смену, грн.; $Н_в$ — норма выработки, ед.; $С_{т.ч}$ — часовая тарифная ставка, грн.; $Н_{вр}$ — норма времени, ч.

Сдельная расценка определяется исходя из тарифной ставки работы, а не из тарифной ставки разряда, установленного рабочему.

При *сдельно-премиальной оплате труда* заработок рабочего ($З_{сд. пр}$) по основным сдельным расценкам дополняется специальными премиями; его можно рассчитать по формуле

$$З_{сд.пр} = З_{сд}\left(1 + \frac{К'_{пр}}{100}\right),$$

где $К'_{пр}$ — коэффициент премирования за качественное выполнение сменного задания, %.

Размер премии обычно устанавливается в процентах к заработку, определенному по сдельным расценкам, в зависимости от особенностей производства и характера выполненной работы. Премии повышают заинтересованность рабочего в улучшении количественных и качественных показателей производства (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Пример шкалы премирования

Условие премирования	**Единица**	**Размер премии, процент к сдельной зарплате в зависимости от выполнения технически обоснованной нормы**				
За выполнение месячных производственых заданий	Процент от технически обоснованной нормы	100	90	80	70	Не менее 60
	Процент премии	26	24	22	18	16

В последние годы труд все большего количества рабочих оплачивается по сдельно-премиальной системе. Различают *индивидуальную* и *коллективную* сдельно-премиальную оплату труда.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Сдельно-прогрессивная оплата труда вводится обычно на решающих участках, являющихся "узким местом", при особой необходимости материального стимулирования рабочих в увеличении выработки. При этой системе заработок рабочего за выполнение нормы выработки определяется как и при прямой сдельной оплате. При перевыполнении установленной нормы прогрессивно увеличиваются доплаты к основной сдельной расценке. Начисляются прогрессивные доплаты по результатам месячной работы. При вычислении заработной платы учитывается только высококачественная продукция.

При сдельно-прогрессивной оплате труда заработная плата ($З_{сд.прог}$) рассчитывается по формуле

$$З_{сд.прог} = З_{сд} + Р_{сд}\left(1 + \frac{К_у}{100}\right)\left(N_{вып.ф} - N_{вып.пл}\right),$$

где $К_у$ — коэффициент увеличения сдельной расценки при перевыполнении сменного задания, %; $N_{вып.пл}$ — выработка плановая (сменное задание), ед.

Расчет сдельно-прогрессивной оплаты сложен и требует большой вычислительной работы. Недостаток этой системы состоит в том, что заработок рабочего увеличивается быстрее, чем производительность труда.

В настоящее время по этой системе оплачивается труд незначительного количества работников.

Последнее время широко применяется *коллективная сдельная (бригадная) оплата труда*, а в отдельных отраслях промышленности (угольной, горнорудной, лесной) она стала основной. Например, на металлургических заводах по этой системе оплачивается труд большинства рабочих основных производственных цехов. Расширение применения такой формы оплаты труда связано с развитием механизации производственных процессов, внедрением новейших современных агрегатов и машин, развитием конвейерного производства. При этом размер заработной платы каждого отдельного работника рассчитывается с учетом объема конечной продукции (работы), произведенной коллективом; количества часов, отработанных отдельным работником; его квалификации.

Основное преимущество коллективной сдельной оплаты труда состоит в том, что она заинтересовывает всех рабочих бригады в ко-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

нечных результатах работы, способствует развитию у них чувства коллективной ответственности за порученное дело, взаимопомощи в работе.

Косвенная сдельная оплата труда применяется в основном для оплаты труда вспомогательных рабочих. При этой системе размер заработной платы рабочего зависит от выработки на обслуживаемом им участке производства.

В угольной промышленности косвенная сдельная оплата труда применяется для рабочих очистных забоев, в металлургии — для дежурных слесарей, обслуживающих металлургические агрегаты, в машиностроении — для наладчиков, в текстильной промышленности — для зарядчиц уточных барабанов, ленточниц и других рабочих.

Удельный вес рабочих, оплачиваемых по этой системе, сравнительно небольшой.

Аккордная оплата труда является логическим продолжением прямой сдельной системы применительно к укрупненным видам работ (например, изготовлению изделия в промышленности, комплексу работ или части здания в строительстве). Такая система наиболее эффективна при бригадной форме организации труда. Сдельная расценка устанавливается на всю работу с определением срока ее выполнения (иногда без ограничения продолжительности рабочего дня).

Аккордная оплата вводится для отдельных групп рабочих с целью усиления их материальной заинтересованности в повышении производительности труда и сокращении срока выполнения работ. Размер аккордной оплаты определяется на основе действующих норм времени (выработки) и расценок, а при их отсутствии — в соответствии с нормами и расценками на аналогичные работы. Основным документом в планировании и учете заработной платы является аккордный наряд, который сходен со сдельным, а нормативную базу составляют калькуляции затрат труда и заработной платы на укрупненный вид работы. На сумму заработка по аккордному наряду может начисляться премия, которая не должна превышать максимального размера, установленного для этого вида работ в Положении о премировании рабочих предприятия. Размеры премии определяются в зависимости от сокращения сроков выполнения аккордного задания.

Заработная плата (включая премии) распределяется между рабочими пропорционально отработанному времени в соответствии с присвоенными разрядами.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Недостатки (недоделки), допущенные в процессе выполнения аккордных работ, рабочие устраняют без дополнительной оплаты.

Эффективность аккордной системы определяется сокращением объема работы нормировщиков на составление и закрытие нарядов, упрощением функций мастера, который выдает бригаде законченный объем работ и принимает практически готовую продукцию, а также сокращением затрат времени бухгалтеров и экономистов. Кроме того, аккордная система поддерживает коллективизм в бригаде, способствует сокращению себестоимости продукции, экономии материальных и энергетических ресурсов.

Преимуществом сдельной оплаты труда является непосредственная связь между результатами работы и размерами вознаграждения. Для организации использование этой системы означает, что одна из важнейших составляющих ее издержек — затраты на рабочую силу — становятся величиной переменной, т. е. изменяются в зависимости от объемов производства, а это снижает уровень финансового риска.

Сдельная форма оплаты стимулирует работника к увеличению объемов производимой им продукции. Если компания заинтересована в этом, сдельная оплата труда — лучшее средство для достижения поставленной цели. Кроме того, этот метод оплаты понятен работникам и ценится ими за объективность.

В то же время сдельная система при всей ее внешней простоте и привлекательности имеет *недостатки*.

Как показывает история развития индустриального производства, качество и сдельная оплата практически несовместимы. Как только работник начинает получать вознаграждение за единицу производимой им продукции, он сосредоточивается исключительно на ее количестве. Чтобы добиться необходимого уровня качества, руководству приходится создавать отделы технического контроля, которые значительно увеличивают издержки, но, как правило, не достигают цели.

Использование сдельной оплаты часто приводит к возникновению напряженной ситуации в организации, поскольку рабочие-сдельщики оказывают сильное давление на бригадиров и мастеров, занятых приемкой произведенной продукции. Поэтому сдельная система является дорогой, так как содержит дополнительные прямые и косвенные издержки.

Известны случаи умышленного ограничения производительности труда рабочими-сдельщиками, добивающимися повышения расценок.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Кроме того, сдельная система увязывает заработок работника исключительно с его индивидуальными результатами, оставляя без внимания работу подразделения и организации в целом, что отрицательно сказывается на коллективной мотивации и групповой работе.

Сфера применения сдельной оплаты труда ограничена видами деятельности, при которых человек трудится самостоятельно и производит однородную продукцию. В современном высокомеханизированном производстве, использующем не столько физический, сколько интеллектуальный труд, таких участков очень мало.

5.3. Особенности оплаты труда менеджеров

Для менеджеров, особенно высшего звена, трудно определить конкретные результаты их деятельности, а следовательно, основания для дополнительного вознаграждения должны быть другими по сравнению с рядовыми работниками.

Решающей для менеджеров является не постоянная, а переменная часть вознаграждения, причем чем выше должность, тем меньше доля твердого оклада.

Размер окладов руководителей с их возрастом не должен увеличиваться, так как в начале карьеры оплата, ответственность и потребность увеличиваются более быстрыми темпами.

Существуют такие формы переменного денежного вознаграждения менеджеров:

- бонус наличностью или акциями за результаты работы, составляющий определенный процент от прибыли;
- отложенные до определенного момента в будущем премиальные выплаты, обеспечивающие долгосрочную заинтересованность менеджера в прибыльности;
- опцион на акции — право в определенный момент в будущем купить акции по их цене, действовавшей в момент его предоставления;
- пакет акций в качестве вознаграждения по итогам деятельности за 3—5 лет. Недостаток этой формы состоит в том, что на курс акций могут влиять внешние факторы;
- права на участие в приросте стоимости основного капитала и “фантомные” акции. В первом случае речь идет об отложенных выплатах (тантьемах), основанных на увеличении цены ак-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ций, частично используемых в связи с системой опционов, чтобы обеспечить руководителей средствами для покупки акций. Во втором случае имеются в виду выплаты, начисляемые в акциях, наличностью, равной их стоимости в данный момент.

5.4. Структура оплаты труда работника

В структуре оплаты труда отражены ее составляющие, статьи себестоимости и прибыли, удельный вес конкретного элемента в общем размере заработной платы.

Структура оплаты труда зависит от отрасли бизнеса, типа предприятия, характера обязанностей работника и в общем состоит из следующих элементов:

- основной заработной платы;
- дополнительной заработной платы;
- поощрительных и компенсационных выплат.

Основная заработная плата зависит от результатов труда работника и определяется тарифными ставками, расценками по разрядам, должностными окладами, а также надбавками и доплатами в размерах, не превышающих установленные действующим законодательством.

Фонд основной заработной платы образуют такие элементы:

- заработная плата, начисляемая за выполненную работу (отработанное время) по нарядным расценкам, тарифным ставкам, должностным окладам или среднему заработку независимо от форм и систем оплаты труда, принятых на предприятии;
- оплата труда работников, не входящих в штат предприятия, за выполнение работ по договору гражданско-правового характера, включая договор подряда, при условии, что за выполненную работу с работниками рассчитывается непосредственно предприятие;
- оплата ежегодных и дополнительных отпусков в соответствии с законодательством, денежных компенсаций за неиспользованный отпуск;
- оплата рабочего времени работников, которые привлекаются к выполнению государственных или гражданских обязанностей, если эти обязанности выполняются в рабочее время, в соответствии с законодательством;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- оплата за работу в выходные и праздничные (нерабочие) дни, сверхурочное время по расценкам, установленным законодательными актами;
- доплата за вредные условия труда (за работу в тяжелых, вредных, особо вредных условиях труда, в многосменном режиме, в ночное время) и другие доплаты, предусмотренные действующим законодательством.

Метод начисления основной заработной платы зависит от системы оплаты труда.

Дополнительная заработная плата — это вознаграждение за сверхурочную работу, трудовые успехи, изобретательность и особые условия труда. Дополнительная заработная плата зависит от результатов хозяйственной деятельности предприятия; она устанавливается в виде премий, вознаграждений, других поощрительных и компенсационных выплат, а также надбавок и доплат, не предусмотренных законодательством. Дополнительная заработная плата имеет такие формы:

- доплаты за неблагоприятные и вредные условия труда;
- доплаты за работу по технически обоснованным нормам;
- надбавки за совмещение профессий и выполнение дополнительных обязанностей;
- доплаты за работу в вечернюю и ночную смены;
- доплаты бригадирам и звеньевым за руководство;
- надбавки за классность;
- надбавки за ученые степени и звания, почетные звания, установленные государством;
- персональные надбавки руководителям и специалистам за квалификацию;
- доплаты за ненормированный рабочий день;
- доплаты за сверхурочную работу, работу в выходные и праздничные дни;
- доплаты за выполнение государственных обязанностей;
- надбавки и доплаты за участие в ликвидации аварии на Чернобыльской АЭС, а также за проживание в зоне радиоактивного загрязнения.

Перечисленные надбавки, доплаты и компенсации чаще всего начисляются в виде определенных установленных государством или предприятием процентов к основной заработной плате.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Существуют также и другие поощрительные и компенсационные выплаты:

1. *Материальная помощь*, которая выплачивается из фонда материального поощрения за счет прибыли в целях обеспечения социальных гарантий и благ для работников за счет предприятия в таких чрезвычайных или экстремальных ситуациях:

- смерть сотрудника или его близких родственников;
- свадьба сотрудника или его близкого родственника;
- для приобретения лекарств или платного лечения сотрудника;
- при несчастных случаях (пожар, авария, травма, гибель имущества);
- к очередному отпуску для приобретения путевки;
- для завершения творческой работы (книги, диссертации, художественного произведения).

Материальная помощь выплачивается по личному заявлению сотрудника согласно распоряжению руководителя предприятия и является эпизодической формой оплаты труда.

2. *Вознаграждение за конечные результаты*, которое выплачивается за выполнение годовых или квартальных планов отдельными структурными подразделениями или предприятия в целом. Вознаграждение стимулирует групповые интересы, поощряет коллектив к достижению конечных результатов производства; чаще всего распределяется по коэффициенту трудового участия или вклада.

На практике вознаграждение может выплачиваться за следующие результаты:

- увеличение объемов производства;
- повышение производительности труда (выработки);
- повышение качества продукции, работ и услуг;
- своевременный или досрочный ввод в эксплуатацию объектов;
- внедрение изобретений и рационализаторских предложений;
- экономию ресурсов (материальных, технических, финансовых, энергетических).

3. *Трудовые и социальные льготы* работникам — оплата дополнительно предоставленных по решению трудового коллектива (сверх предусмотренных законодательством) отпусков тем из них (в том числе женщинам), которые воспитывают детей; стоимости путевок на лечение и отдых или компенсаций, выданных вместо путевок; стоимости экскурсий и путешествий.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

4. Другие затраты, *носящие индивидуальный характер*, — оплата квартирной платы и найма жилища, продовольственных и промышленных товаров, продуктовых заказов, проездных билетов, абонементов в группы здоровья, подписки на газеты и журналы, протезирования, всех видов страхования работников, доплата за использование личного транспорта и др.

Итак, заработная плата работника зависит от его квалификации, сложности и результатов труда; она состоит из основной и дополнительной, а также поощрительных и компенсационных выплат.

5.5. Премирование, льготы и привилегии работников

Премирование труда является дополнительной формой вознаграждения, выплачиваемого работнику в случае достижения предприятием в целом или его конкретным подразделением определенных результатов, а также с учетом индивидуального вклада работника в конечные результаты. Система премированием обеспечивает заинтересованность работников в результатах труда, соблюдение плановых пропорций, работу в заданном режиме.

Классификация премий по различным признакам представлена на рис. 5.1.

Премирование может иметь *общий характер* (за достигнутые результаты работы предприятия, цеха, участка) и *частный* (за создание и внедрение новой техники, экономию электроэнергии и т. д.).

По *направленности* существуют *индивидуальное* премирование, отмечающее особую роль отдельных личностей (высшего руководства, новаторов, изобретателей), и *коллективное*, направленное на мотивацию социальных групп.

Виды премирования можно рассматривать по источникам.

Премирование *из выручки* предусматривает, что работник или подразделение получает определенную долю вознаграждения при достижении определенного, заранее установленного объема выручки (реализации, продажи, сбыта продукции) в виде некоторого процента с выручки или абсолютного размера премии.

Премирование *из дохода* позволяет согласовать получение вознаграждения с достижением определенного экономического резуль-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

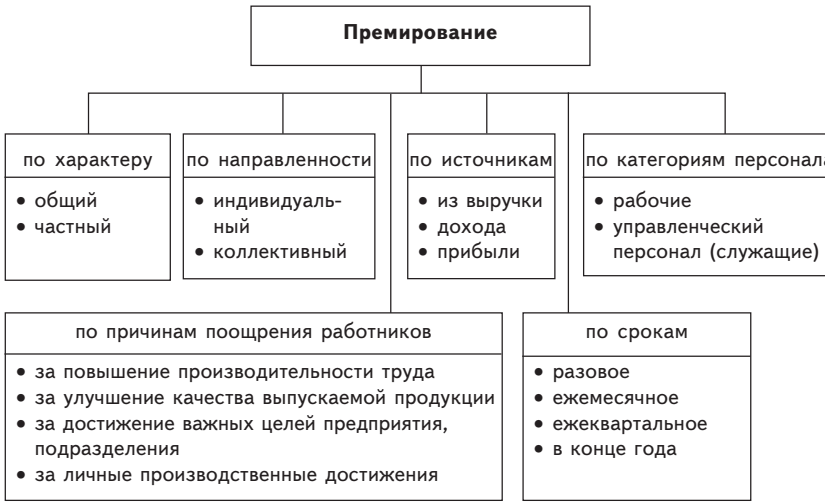


Рис. 5.1. **Классификация премирования**

тата (валового, хозрасчетного или чистого дохода) в виде заранее установленного процента с дохода или абсолютного размера премии. Премирование из дохода является основной формой поощрения в бригадном и коллективном подряде.

Премирование *из прибыли* предусматривает, что работник или подразделение получают определенную долю вознаграждения при достижении определенного размера прибыли (валовой, чистой) в виде фиксированного процента с прибыли или абсолютного размера премии в зависимости от размера должностных окладов. Премирование из прибыли является наиболее тонким инструментом поощрения, поскольку четко ориентирует на достижение основного экономического критерия — прибыли.

Формы и размеры премирования зависят от *категории персонала* предприятия.

Рабочие премируются за выполнение заданного объема работ, обеспечение требуемого качества продукции и культуру производства в виде расчетного процента к часовой тарифной ставке от фактически отработанного времени, т. е. им начисляется премия на основную заработную плату.

В нормальных условиях производства удельный вес премий в общем заработке не должен превышать 50 %. Повышение доли пре-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

мий может привести к тому, что они перестанут выполнять стимулирующую функцию и превратятся в составляющую заработной платы.

Размер премий определяет руководство предприятия исходя из балансовой прибыли; иногда расчетный процент премий резервируется в фонде оплаты труда. Фактически премирование рабочих направлено на достижение групповых результатов бригад, участков и цехов и не всегда связано с конечным результатом предприятия.

Управленческий персонал (служащие) премируется в основном за превышение плановых конечных результатов из прибыли тремя способами:

- выплата определенного процента от основной заработной платы (должностного оклада, месячной ставки оплаты);
- распределение части чистой прибыли (фонда материального поощрения) между служащими в соответствии с коэффициентом трудового вклада;
- выплата заранее согласованного процента от чистого дохода (фонда оплаты труда) за каждый процент превышения конечного результата.

Максимальный размер премии включается в положение об оплате труда (премировании) и известен заранее.

При невыполнении плановых показателей и различных нарушениях размер премии снижается, так как поощрение брака и неэффективного труда отдельных работников приведет к резкому ухудшению климата в коллективе.

По *причинам поощрения* работников различают премирование:

- за повышение производительности труда;
- улучшение качества выпускаемой продукции;
- достижение важных целей предприятия, подразделения;
- улучшение отдельных сторон деятельности предприятия;
- личные производственные достижения работников;
- другие.

По *срокам* премирование подразделяется на разовое, ежемесячное, ежеквартальное и в конце года.

В организации премирования следует учитывать особенности и задачи производственной деятельности предприятия, что во многом определяет его эффективность и целесообразность.

При организации системы премирования на предприятии необходимо учитывать следующие элементы:

- источник средств для премирования;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- конкретные показатели премирования;
- условия премирования;
- размеры премий по каждому показателю;
- сроки премирования;
- круг премируемых;
- производственные упущения, за которые работники могут быть лишены премии полностью или частично.

Важнейшим показателем эффективности организации премирования является соотношение реально получаемого эффекта в результате действия той или иной системы премирования и дополнительных расходов предприятия в связи с выплатой премий.

Материальные льготы и *привилегии работникам* — это элементы вознаграждения, являющиеся формами наличной оплаты. Имея для работников ценность, поддающуюся количественному выражению, они могут быть материальными и нематериальными.

Льготы и привилегии применяются руководством в таких целях:

- мотивирования сотрудников и повышения их ответственности перед фирмой;
- демонстрации заботы компании о потребностях работников;
- предоставления работникам дополнительных доходов;
- облегчения налогового бремени работников.

Перечислим основные типы льгот и привилегий.

1. Пенсионные схемы. Этот тип льгот наиболее важен для работников. Льготы иногда предпочтительнее как отложенные платежи, потому что финансируются из вкладов, дающих право на гарантированный доход работникам или их иждивенцам при выходе на пенсию либо в случае смерти.

2. Льготы, повышающие индивидуальную личную безопасность в случае болезней, происшествий или сокращения штатов.

3. Льготы, способствующие реализации определенных личных потребностей и ответственности, например забота о детях, консультирование по сокращению штатов, финансовое консультирование, содействие оздоровлению и отдыху.

4. Финансовое содействие и помощь — кредиты для покупки дома, материальная помощь.

5. Предоставление машин и бензина. Многие компании дифференцируют менеджеров по их статусу и должности, предоставляя им машины разной степени престижности.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

6. Другие льготы, призванные повысить уровень жизни работников: субсидии на обеды, скидки на одежду, возмещение телефонных затрат, предоставление кредитных карточек.

5.6. Современные системы оплаты труда

Большинство современных систем заработной платы состоит из двух частей: базовой (неизменной) и дополнительной (переменной, зависящей от различных факторов), обеспечивающей стимулирование работников.

В рамках *системы контролируемой дневной выработки* часовая тарифная ставка пересматривается один раз в квартал или полугодие, изменяясь в зависимости от выполнения норм, степени использования рабочего времени, соблюдения трудовой дисциплины, совмещения профессий. Каждый из этих факторов оценивается отдельно, а затем интегрируется в общую оценку, влияющую на тарифную ставку.

Основой *системы оплаты в зависимости от повышения уровня квалификации* является количество набранных условных "единиц квалификации", которых может быть до 90. При освоении работником новой специальности количество единиц увеличивается. По мнению специалистов, средний работник может освоить 5 "единиц квалификации", затратив на каждую 7,5 месяца.

Основным принципом системы *платы за знания* является вознаграждение за овладение дополнительными навыками и знаниями, а не вклад в достижение целей организации. В этом случае высококвалифицированные работники могут получать больше, чем их руководители. При этой системе оплаты трудно определить, какие именно знания следует поощрять.

Плата за компетенцию применяется для руководителей и специалистов, когда наряду со знаниями уровень компетенции является одним из важнейших факторов в конкурентной борьбе. Но такая система не учитывает результатов работы, поэтому должна дополняться другими, в которых плата за знания или компетенцию определяет базовый оклад. Учитывая квалификацию, фирмы осуществляют оплату по разряду не работы, а работника и повышение заработной платы ставят в зависимость не столько от выработки, сколько от квалифика-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ции. Овладев новой специальностью или повысив квалификацию, работник получает прибавку к заработной плате.

В соответствии с *системой Хелси*, заработок состоит из двух частей: первая определяется фиксированной часовой ставкой (исходя из прошлых условий работы, в чем и состоит основной недостаток этой системы) и фактически затраченным рабочим временем; вторую составляет сдельный приработок или премия за то, что фактические затраты труда оказались меньше нормативных. Размер заработка определяется тарифной ставкой, сэкономленным временем и коэффициентом, показывающим, какая доля сэкономленного времени оплачивается (от 0,3 до 0,7, но чаще всего 0,5). В результате снижаются издержки на рабочую силу [11].

В *системе Бедо* каждая минута рабочего времени называется "точкой". Помимо основной заработной платы работник получает вознаграждение, которое рассчитывается как произведение 0,75 количества точек, заполненных работником за час, на 1/60 почасовой оплаты [11].

В *системе Роуэна* на выполнение работы устанавливается определенная норма времени, но если работник не выполнил норму, гарантируется повременная ставка. Вознаграждение составляет долю повременной ставки, равную доле сэкономленного времени. Его размер зависит от уровня повышения производительности труда, определяемого разностью между фактическим и нормативным временем, отнесенной к нормативному времени. Таким образом, это почасовая оплата за фактически отработанное время плюс процент от нее [11].

Система Барта с вибрирующим распределением не гарантирует сохранения тарифного заработка при невыполнении нормы. Размер заработной платы определяется произведением тарифной ставки на квадратный корень из произведения квадратного и фактического времени [11].

В *системе Сканлона* основным показателем премирования является снижение зарплатоемкости продукции за счет экономии заработной платы по сравнению с нормативным значением (соответствующие коэффициенты чаще всего рассчитываются за 3, 6 или 12 месяцев истекшего года). Если расходы на заработную плату оказались ниже нормативного значения, формируется премиальный фонд в размере 75 % экономии, из которого 20 % направляются в резерв для выплат в трудные периоды. Если таковых не бывает, то резерв распределяется в конце года [11].

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

При *прямой сдельной заработной плате с гарантированной повременной ставкой* оплата по тарифу за отработанное время применяется тогда, когда производительность труда не достигает установленного уровня. При его превышении заработная плата повышается в соответствии с повышением производительности труда. В ряде случаев вводится прогрессивная зависимость оплаты от производительности труда в виде системы "высокого нормо-часа" или "высокой сдельной ставки", и труд рабочего оплачивается пропорционально количеству изготовленной продукции или коэффициенту выполнения норм по повышенной тарифной ставке (коэффициент превышения — 1,25—1,33).

Сдельно-регрессивная система оплаты труда предполагает, что заработки увеличиваются медленнее, чем повышается производительность труда. Такая оплата применяется на работах с высокой долей ручного труда, когда трудно или невозможно рассчитать нормы. Эта система основана на опыте предшествующих лет, поэтому не является точной. При ней гарантируется повременная оплата по тарифной ставке, если выработка не достигла оговоренного минимума.

В соответствии с *системой Тейлора с дифференцированной сдельной ставкой* при невыполнении норм ставка составляет 0,8, при выполнении и перевыполнении — 1,1—1,3 [11].

В соответствии с *системой Меррика*, при выполнении задания до 60 % работнику грозит увольнение, при выработке в размере 61—83 % задания он получает ставку, в размере 81—100 % — 1,1 ставки, более 100 % — 1,2 ставки [11].

Система Гантта предполагает комбинирование переменной и сдельной оплат, применяемых в зависимости от достигнутого уровня производительности труда. При выполнении задания менее чем на 100 % применяется повременная оплата по низким ставкам, при перевыполнении — сдельная оплата по повышенной расценке [11].

Эмпирические системы заработной платы (Эмерсона, Бигелоу, Кнаппеля и др.) различаются коэффициентами корректировки ставки при повышении уровня выполнения норм. При изменении последней от 67 до 100 % оплата производится по тарифным ставкам, повышающимся до 20—25 %. Коэффициенты определяются эмпирически, но обычно за каждый процент повышения эффективности увеличиваются на 1—1,25 %. Расчеты в таких системах осуществляются обычно на основе отклонения среднедельных или среднемесячных показателей. Например, при системе Эмерсона для этого устанавли-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ваются нормативы и регистрируется фактическое время выполнения задания [11].

Участие в собственности может обеспечиваться путем продажи работникам опционов на покупку акций по твердым ценам. Акции бесплатные, поэтому их передача работникам выгодна фирме и в то же время привязывает работников к ней. Передача акционерной собственности рабочим и служащим в целом способствует повышению качества труда, удовлетворенности им, повышению производительности труда примерно на 1,5 %.

Участие в прибыли применяется с конца XIX в. и состоит в распределении ее дополнительной величины; при этом до 75 % ее может доставаться персоналу. Такие выплаты осуществляются обычно ежемесячно, чтобы люди могли наглядно видеть конкретные результаты своих усилий. Прибыли могут выплачиваться как в составе общей заработной платы, так и виде дополнения к премии. Система участия в прибыли ограничена тем, что не все факторы ее увеличения зависят от работника; работникам крупных организаций трудно оценить собственный вклад в общие результаты, а кроме того, существует риск потерять доход. Так что участие в прибыли может превратиться в “участие в убытках”.

5.7. Виды оплаты труда торговых агентов

Существуют три основных вида оплаты труда торговых агентов: система комиссионных, система оклада и смешанная система оплаты (оклад и комиссионные).

Система комиссионных выплат

При этой системе сотрудник получает денежное вознаграждение, размер которого зависит от результатов его труда (объема продаж или полученной прибыли). Такая система обычно применяется в торговле без посредников, при продаже мебели в розницу, торговле недвижимостью, в страховом бизнесе, торговле ценными бумагами и т. д.

Система комиссионных выплат разрабатывается в таком порядке.

1. Устанавливается базовая единица, служащая основой для выплаты комиссионных. Ею может быть единица проданной продукции, объем продаж в денежном выражении или валовая прибыль.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2. Определяется ставка комиссионных выплат, которая выражается в процентах от валовой прибыли или выручки от продаж.

Ставки комиссионных выплат могут быть трех видов:

- прогрессивные, увеличивающиеся по мере увеличения объема продаж (применяется для оплаты труда наиболее результативных работников);
- фиксированные на определенном уровне;
- регрессивные, при которых процент комиссионных снижается с увеличением объема продаж.

Например, за продажу 2000 единиц продукции регрессивная ставка составляет 5 % общей суммы, 2000–3000 — 4 %, более 3000 — 3 %.

Регрессивные ставки используются тогда, когда велика вероятность случайных удач торговых агентов (случайных продаж) без особых усилий с их стороны.

3. Устанавливается, при каком условии следует начать выплату комиссионных (например, в случае превышения какого-либо уровня продаж).

4. Определяется время выплаты комиссионных:

- сразу после получения заказа;
- после отгрузки товара;
- после получения платежа.

Комиссионные лучше выплачивать только после отгрузки заказанного товара. В этом случае торговые агенты, добившись от клиента заказа на товар, будут следить и за отгрузкой товара, чтобы гарантировать получение своих комиссионных. Часть комиссионных можно выплачивать и в виде аванса (потом его вычитают из выплаченных комиссионных).

Преимущества оплаты труда в виде комиссионных:

- доход торгового агента прямо зависит от производительности его труда;
- заработки торгового агента могут быть неограниченно высоки (наиболее преуспевающие торговые агенты в США зарабатывают за год до 1,5 млн дол.);
- торговому агенту легко сопоставить результаты своего труда и заработки;
- компания несет расходы (в виде выплаты комиссионных) только после реализации продукции;
- торговый агент имеет максимум свободы и стимулы для результативной работы.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Недостатки системы комиссионных выплат:

- торговый агент не испытывает чувства преданности фирме (он считает, что зарабатывает самостоятельно);
- торговые агенты зачастую не уверены и обеспокоены будущими доходами;
- когда дела фирмы идут не очень хорошо, увеличивается текучесть кадров;
- торговые агенты занимаются исключительно продажей товаров;
- часто торговые агенты стараются продать больше товара, чем нужно потребителям (из-за этого у потребителей образуются большие товарные запасы, что вызывает их недовольство);
- торговые агенты возражают против любых изменений в их зонах обслуживания.

Система оклада

При такой системе торговый агент получает определенную денежную сумму через определенные промежутки времени (раз в неделю, раз в две недели, раз в месяц и т. д.). Система оклада применяется потому, что многим торговым агентам не нравится работать в условиях неопределенности и значительных колебаний в уровне доходов. Особенно это важно для фирм, которые работают неровно, в условиях значительных колебаний на рынке сбыта, где продажи носят периодический или сезонный характер.

Оплата в виде оклада применяется в таких случаях:

- когда торговые агенты неопытны и не могут за счет комиссионных обеспечить себе нормальный уровень жизни;
- когда продается очень дорогая продукция, поэтому необходимы длительные переговоры перед продажей;
- при продаже технической продукции, осуществляемой командой в составе специалиста по маркетингу, инженера-технолога и представителя высшего уровня управления. Каждый из них вносит определенный вклад в достижение конечного результата — продажу, и нельзя ставить успех сделки в заслугу только торговому агенту;
- если на успех реализации товара существенно повлияли реклама, почтовые обращения, стимулирование сбыта;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- когда торговый персонал занимается деятельностью, не связанной непосредственно со сбытом: обслуживанием покупателей; размещением товаров на витринах магазинов; формированием ассортимента товаров.

Преимущества системы оклада:

- повышает надежность положения торговых агентов;
- позволяет контролировать деятельность по сбыту;
- позволяет торговым агентам легко перемещаться в различные зоны обслуживания.

Недостатки системы окладов:

- не предоставляет финансовых стимулов для повышения производительности труда в сфере сбыта;
- способствует несправедливому распределению доходов, уравниловке в оплате (лучшие торговые агенты получают такую же заработную плату, как и худшие);
- порождает высокую текучесть кадров среди высококвалифицированных специалистов по продажам.

Смешанная система оплаты труда

При этой системе сотрудник получает некоторую фиксированную сумму и дополнительные выплаты в виде комиссионных или премий, прямо зависящие от его производительности труда. Фиксированная часть (оклад) обеспечивает надежность положения торговых агентов, а комиссионные или премии мотивируют их к увеличению объемов продаж.

Соотношение оклада и комиссионных (премий) зависит от отрасли, в которой работает фирма, остроты конкуренции и характера задач сбыта. Удачным считается соотношение 70—80 % (оклада) к 20—30 % (комиссионных).

Применяют несколько *вариантов смешанной оплаты труда*:

- оклад и комиссионные выплаты;
- оклад и премиальные выплаты (премии выплачиваются за выполнение конкретных заданий);
- оклад, комиссионные и премиальные.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

5.8. Возмещение расходов торговых агентов

Торговые агенты расходуют значительные суммы на поездки, телефонные переговоры, питание и проживание. Эти расходы неизбежны, поэтому фирма должна их возмещать, причем как можно быстрее (так как чаще всего торговые агенты покрывают их из собственных денег).

Система возмещения расходов должна обладать такими свойствами:

- быть справедливой относительно торгового агента и фирмы;
- отражать различия стоимости жизни в разных районах и различия в затратах при обслуживании различных клиентов;
- быть гибкой, быстро реагировать на изменения условий на рынке сбыта (в том числе инфляцию);
- быть понятной для торгового агента (т. е. он должен знать, какие расходы ему возместят).

Виды возмещения расходов торговым агентам

1. *Ограниченное возмещение расходов* предполагает, что устанавливаются фиксированные размеры расходов в день, неделю или по определенным статьям, превышение которых не будет возмещаться торговому агенту.

К лимитируемым статьям расходов относятся проживание, питание, стоимость проезда одного километра и некоторые другие.

Достоинство рассматриваемого метода возмещения расходов состоит в том, что он позволяет избежать больших расходов со стороны торговых агентов, предвидеть эти расходы и заранее планировать их. *Недостатки* метода состоят в том, что торговый агент, стремясь сократить расходы, может терять покупателей, меньше продавать; он может чувствовать себя уязвленным из-за недоверия руководства.

2. *Неограниченное возмещение расходов* — наиболее распространенный метод. Он предусматривает, что для возмещения расходов торговый агент должен представить отчетные документы: квитанции, счета, билеты и т. д. Этим устраняются недостатки метода ограниченного возмещения доходов.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Недостатки этого метода состоят в том, что нужно следить за счетами расходов торговых агентов (чтобы они не "раздували" их), трудно прогнозировать будущие расходы.

3. *Смешанная система возмещения расходов* обеспечивает и гибкость, и возможность осуществления контроля. Суть ее состоит в том, что часть расходов возмещается в полной мере, а часть — ограниченно, например ограничиваются расходы на питание и проживание, либо суммы расходов ставятся в зависимость от объема продаж (3 % чистой выручки).

5.9. Организация выдачи заработной платы

Заработная плата работникам выдается в сроки, определенные в коллективном договоре. Обычно за первую половину месяца (с 1-го по 15-е число включительно) в период с 16-го по 20-е число этого же месяца выдается аванс. Его размер, как правило, устанавливается в виде процента от фактического заработка за предыдущий месяц, оплаты фактически выполненной работы по сдельным расценкам или зависит от фактически отработанного времени в указанный период. Из аванса делаются соответствующие удержания.

За вторую половину месяца заработная плата обычно выдается с 1-го по 5-е число следующего месяца.

Если по графику выдача заработной платы приходится на выходной или праздничный день, она должна производиться накануне.

Деньги для расчетов с увольняемыми или уходящими в отпуск, а также работникам несписочного состава выдаются независимо от сроков, установленных для остальных.

Аванс и заработная плата выдаются в течение трех дней, включая день получения денег в банке.

Вопросы для самоконтроля

1. Принципы организации оплаты труда на предприятии.
2. Основные составляющие системы организации заработной платы.
3. Особенности тарифной системы оплаты труда.
4. Системы и формы оплаты труда.
5. Особенности повременной оплаты труда.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

6. Сравните простую повременную и повременно-премиальную оплаты труда.
7. Особенности различных систем оплаты труда.
8. Сравните виды сдельной оплаты труда.
9. Аккордная оплата труда.
10. Последствия применения повременной и сдельной оплат труда.
11. Особенности оплаты труда менеджеров.
12. Основные элементы структуры оплаты труда работника.
13. Виды премий, выплачиваемых работникам.
14. Современные системы оплаты труда.
15. Основные виды оплаты труда торговых агентов.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Тема 6
МОТИВАЦИЯ КОЛЛЕКТИВОВ

6.1. Сущность и классификация коллективов, стадии их формирования и развития

Классификация коллективов

Коллективы классифицируют по различным признакам (табл. 6.1).

По *характеру внутренних связей* различают коллективы формальные и неформальные.

Формальные коллективы создаются по внешним причинам: в результате организационного процесса, по воле руководства, для выполнения определенных задач. Они могут быть образованы для выполнения регулярной функции (например, отдел планирования) или решения определенной целевой задачи (например, комиссия по разработке какого-либо проекта).

Формальные коллективы обычно выделяются как структурные подразделения в организации. Они имеют руководителя, четко определенную структуру ролей, должностей и позиций внутри группы, а также формально закрепленные за ними функции и задачи.

Формальные коллективы обеспечивают единство действий всех составных частей организации, связь различных подразделений с ее общими целями. В основе их выделения лежит целесообразность общественного разделения труда.

В *неформальных* коллективах отношения складываются спонтанно. Их участники вступают в регулярное взаимодействие по интересам для достижения определенных целей.

Неформальные коллективы создаются не руководством путем распоряжений и формальных постановлений, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, увлечениями, привычками и т. п. Такие группы существуют во всех организациях, хотя они и не представлены в структурных схемах.

В неформальных коллективах обычно действуют неписаные правила и нормы поведения. В них складывается определенное распре-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 6.1

Классификация коллективов

Признак	Виды
Характер внутренних связей	Формальные Неформальные
Состав	Однородные (гомогенные) Разнородные (гетерогенные)
Способ комплектования	Постоянные Временные
Задачи	Группы руководства Функциональные Производственные Комитеты
Степень эффективности работы	Рабочие группы Псевдокоманды Потенциальные команды Настоящие команды Высокоэффективные команды
Степень мотивации на работу	Группы “X” Группы “Y” Группы “Z”
Продолжительность деятельности	Долговременные Со средней продолжительностью деятельности Кратковременные
Стабильность состава	Постоянные Смешанные
Тип организационных связей	Первичные Промежуточные (вторичные) Основные
Стадия развития	Формирующиеся Сложившиеся Находящиеся в стадии реорганизации

деление ролей и позиций. Обычно эти коллективы имеют явного или неявного лидера. Часто неформальный коллектив влияет на своего члена намного сильнее, чем формальная структура.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

По *составу* коллективы бывают однородные (гомогенные) и разнородные (гетерогенные). Эти различия могут касаться пола, возраста, профессии, статуса, уровня образования и т. д.

Разнородные коллективы более эффективны при решении сложных проблем; они эффективны также при интенсивной творческой работе (мозговой атаке). *Однородные* коллективы эффективнее решают простые задачи. Чем больше сходство между членами коллектива, тем значительнее их взаимовлияние, быстрее вырабатывается чувство общности. Однако в однородных коллективах острее внутренняя конкуренция, поэтому они более конфликтны.

Эффективный коллектив должен состоять из непохожих личностей.

По *способам комплектования* различают коллективы постоянные и временные.

Постоянные коллективы (хотя отдельные их члены могут приходить и уходить) придают организации устойчивость. Примером таких команд могут быть бригады, отделы, небольшие подразделения, находящиеся в штатной структуре организации.

Временные коллективы создают для работы над конкретным проектом или проблемой, например в целях разработки и реализации стратегии, реструктуризации предприятия; для внедрения новых технологий. По завершении заданий они расформировываются. Такие группы часто сталкиваются с *проблемами*:

- ограниченностью времени выполнения задания, поэтому члены группы, вероятно, “одним глазом” следят за выполнением работы, а другим ищут следующее задание;
- различными техническими навыками: менее компетентные в технических вопросах сотрудники могут быть пассивными;
- необходимостью совмещения. В большинстве случаев члены временной группы занимаются реализацией проекта только часть рабочего времени;
- политическими и, возможно, личными интересами. Члены группы могут находиться в ней скорее как представители отдела или для выполнения определенной функции, а не как профессионалы.

По *выполняемым задачам* коллективы подразделяются на группы руководства, функциональные и производственные группы, комитеты.

Группа руководства (командная группа) состоит из руководителя предприятия (подразделения) и его непосредственных подчиненных,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

которые, в свою очередь, также могут быть руководителями (например, директор предприятия и его заместители; заместитель руководителя предприятия по производству и непосредственно подчиненные ему начальники отделов, служб и цехов).

Функциональная группа объединяет руководителя и специалистов функционального подразделения (службы, отдела, бюро, группы), которые реализуют общую функцию управления и имеют близкие профессиональные цели и интересы. Например, отдел качества заинтересован в сокращении процента брака и приемке продукции с первого предъявления.

В состав *производственной* группы входят руководитель и рабочие, изготовляющие определенный вид деталей (работ). Члены производственной группы совместно работают над одним заданием; различия между ними связаны с разделением видов работ в зависимости от квалификации работников.

Комитет — это группа предприятия, которой руководство делегирует полномочия для выполнения какого-либо проекта или задания. Иногда комитеты называют советами, комиссиями, целевыми группами, правлением. Они отличаются от других формальных структур групповым принятием решений, что иногда является наиболее эффективным средством достижения целей.

По *степени эффективности* работы коллективы делятся на рабочие группы, псевдокоманды, потенциальные, настоящие и высокоэффективные команды.

Рабочая группа полагается на общий результат отдельных усилий ее членов. Члены таких групп взаимодействуют преимущественно в целях обмена информацией и опытом. В них не существует какого-либо давления для формирования единых целей или четких задач совместной деятельности, поэтому взаимодействия членов группы носят случайный характер, ибо не подкрепляются совместной ответственностью за полученные результаты.

К *псевдокомандам* относятся группы, члены которых не сумели воспользоваться преимуществами совместной деятельности, да и не прилагали к этому усилий. Они не проявляют интерес к постановке общих целей или конкретных задач, хотя сами сотрудники или их руководители могут называть такую группу командой.

Члены *потенциальных команд* испытывают потребность в эффективной деятельности, а значит, стремятся к достижению высоких

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

результатов в труде. Например, они осознают необходимость единой четкой цели (пока ее нет, это негативно сказывается на производительности команды) или имеют конкретные задачи, однако не сумели выработать эффективных приемов и методов сотрудничества. На пути к высоким результатам возникают различные препятствия, преодолеть которые удается не всегда.

Настоящие команды — небольшие группы, члены которых обладают взаимодополняющими навыками и умениями, имеют общие цели, задачи и выработали эффективные методы совместного труда. Они знают, как удовлетворять потребности организации и нужды участников группы; возможности команды превышают ожидания менеджмента.

Высокоэффективные команды — группы, удовлетворяющие всем требованиям к настоящим командам и способствующие индивидуальному развитию их участников. Демонстрируемые ими результаты превосходят ожидания окружающих, и в некоторых случаях они могут служить образцом для других команд.

По *степени мотивации на работу* коллективы делятся на группы "X", "Y" и "Z".

Группа "X" не мотивирована на работу. Состав ее обычно разнороден по возрасту, полу, национальности, состоит из низкоквалифицированных работников с "совковой" психологией и четко выраженной установкой на минимальную отдачу и бездеятельность. Иногда это может быть интеллектуальная группа, рассматривающая работу как клуб, где можно проводить время в приятном обществе, заниматься компьютерными играми, беседами, чтением литературы и т. п. Эффективность и результативность такой группы низкие.

Мотивировать работу членов группы "X" может авторитарный руководитель за счет централизации в своих руках функций управления, применения директивного стиля, четкого планирования и контроля, а также жесткого наказания отдельных членов группы, не выполняющих задания и нарушающих трудовую дисциплину. Низкоквалифицированные исполнительные члены такой группы нуждаются в обучении.

Группе "X" нельзя поручать сложные работы, требующие высокого качества исполнения.

Группа "Y" частично мотивирована на работу. Как правило, такие группы создаются без учета профессиональной и половозрастной

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

структуры, с разделением формальных и неформальных лидеров в микрогруппах, с большим удельным весом людей, не имеющих уровня знаний и умений, достаточных для выполнения поставленных задач. В группах "Y" много трудолюбивых и исполнительных работников, но нет четко поставленных задач и ресурсного обеспечения, доминирует уравниловка в оплате труда передовых и отсталых работников. В коллективе могут часто возникать конфликты, интриги и противоречия между отдельными микрогруппами и личностями.

Для *усиления мотивации* такой группы руководитель должен сделать следующее:

- выявить неформальных лидеров и назначить их на должности бригадиров, мастеров, руководителей проектов;
- правильно определить целевые задачи и распределить функции управления с частичной передачей полномочий руководителям микрогрупп или неформальным лидерам;
- использовать преимущественно демократический тип управления;
- правильно использовать вознаграждение за результаты труда и наказание за срывы выполнения заданий;
- постоянно заботиться о поддержании в коллективе хорошего климата.

Группа "Z" полностью мотивирована на работу, имеет высокий уровень квалификации и относительно однородный состав по возрасту, образованию, интересам и мотивации. Внутренние противоречия легко преодолеваются и психологический климат в коллективе очень хороший. Как правило, группа "Z" состоит из передовых работников, мотивированных самоутверждением и высоким уровнем морального поощрения.

В группе "Z" преобладают демократичный или либеральный стили руководства. Поэтому руководитель группы может передать часть своих полномочий в микрогруппы; активно подключать членов группы к процессу принятия решений, делая акцент на коллегиальность, а не на единоначалие; активно применять вознаграждение за достигнутые высокие результаты и качество труда.

Взаимосвязь степени мотивации различных групп и способы воздействия на них показана на рис. 6.1.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

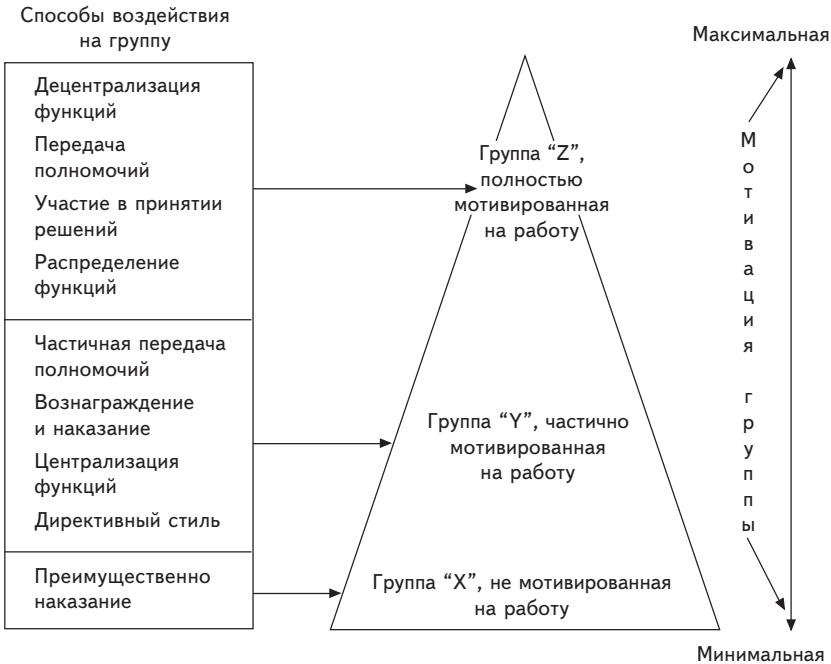


Рис. 6.1. **Взаимосвязь степени мотивации различных групп и способы воздействия на них**

Стадии формирования и развития коллективов

Проблемам формирования коллективов уделяется много внимания в современной литературе по вопросам управления. Авторы высказывают сходные точки зрения относительно механизма формирования групп. Так, немецкие специалисты в области управления В. Зигерт и Л. Ланг считают, что организация в своем развитии проходит несколько фаз [23]:

- "пионерную", которая может перерасти в фазу бурного роста (с негативными последствиями);
- организации и консолидации, которая может быть продолжена фазой бюрократизации (также с негативными последствиями);
- интеграции и роста.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

А. Егоршин выделяет такие этапы развития коллективов [19]: притирка, переворот, результативность, эффективность, мастерство, старение и смерть.

Российский исследователь В. Давыдов описывает четыре стадии развития группы [55]:

- формирования, когда члены группы знакомятся друг с другом, с организацией и условиями работы;
- психологической напряженности, когда члены группы пытаются лучше узнать друг друга, выявить общность и различие позиций, соперничают за лидерство и влияние;
- нормализации, которая характеризуется установлением общих мнений, ролевых ожиданий, норм и позиций, стабилизацией внутригрупповых отношений;
- деятельности, когда группа приступает к выполнению заданий, ее участники лучше понимают друг друга, учатся учитывать и предвидеть поведение партнеров.

Более подробного рассмотрения заслуживает точка зрения А. Шегды [7]. Он считает, что все рабочие группы проходят примерно одни и те же стадии группового процесса. Чем более развита группа, тем эффективнее ее деятельность. Поэтому менеджер должен хорошо знать различные стадии развития групп и прилагать необходимые усилия, чтобы это развитие не остановилось в самом начале.

1. Исходной стадией развития группы является ее формирование, т. е. образование единого целого из практически чужих друг другу людей. Поначалу они ведут себя осторожно, робко: каждый стремится найти роль, которая обеспечила бы ему сохранение индивидуальности, но в то же время как-то соответствовала требованиям единого целого. Люди стремятся действовать, не раздражая друг друга, избегают возможных щекотливых тем; каждый опасается, чтобы другие не составили о нем неверного представления и сам старается не оскорблять других. Такого же поведения каждый ждет и от других членов группы. В группе возникает своеобразный психологический цейтнот.

Состояние своеобразной “невесомости” устраняет человек, немногим более активный, чем другие, который вносит инициативу и стремится как-то направлять деятельность группы.

Групповой парадокс состоит в том, что подобного активиста за его спиной осуждают и критикуют, а к тем, кто полностью самоустраняется, относятся довольно доброжелательно, потому что они не до-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ставляют хлопот. Такое состояние называется групповым позиционным негативизмом. Его необходимо преодолеть с помощью внешнего воздействия со стороны менеджера. Естественным фактором, объединяющим членов группы, является заданная работа и ее исполнение.

Первым заданием для группы должна быть работа, которая всем наверняка достаточно знакома и проста. Необходимо, чтобы все могли участвовать в работе и вдохновляющая деятельность мотивировала всех.

2. Вторая стадия развития группы обычно наступает тогда, когда группа работает над заданиями, которые предполагают трудовой вклад всех ее членов. На этом этапе возникают конкретные проблемы. Их источниками могут быть разделение труда, внешние условия, техника и рабочие принадлежности.

В такой ситуации роль группы резко возрастает, индивид полностью подчиняется группе. Мнение отдельных работников не учитывается абсолютно — их даже не слушают. Зачастую к конечному результату стремятся, не обдумав характера задания. Решения принимаются преимущественно на основе голосования, а конечный результат определяется усредненным мнением.

3. На третьей стадии развития — упрочения — группа выступает как команда. Ее члены уже имеют определенные представления о других работниках и способах работы. Каждый знает свое место (роль), проявились активные и пассивные члены группы.

Атмосфера деятельности в большинстве случаев раскованная, поскольку все уже знают друг друга, и за счет раскованности действует жесткая система норм. Кому-то из членов группы разрешается руководить, другому — отпускать шутки, но и то, и другое позволяется не каждому. Формируется внутригрупповая неформальная иерархическая структура отношений.

Проблемы на этой стадии связаны в первую очередь с тем, что многие соглашаются на компромисс между индивидуальностью и свободой, исходя из чего многие члены группы стремятся защититься с помощью различных средств:

- отступления — молчания и отхода от деятельности группы, отсутствия увлеченности, высокомерия, углубленности в другие заботы;
- пугающей информации — критического настроя, ссылок на собственное превосходство, угрожающих выражений; приведения коллег в замешательство;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- приведения других в состояние неуверенности неожиданными ответами;
- жесткого формализма — формальной вежливости, буквоедства, установления норм, слежения за поведением других;
- попыток обольщения, капризничанья;
- превращения дела в шутку;
- разговорчивости, уводящей от темы — трепания, бесед, рассказов о собственных переживаниях;
- пробуждения чувства вины, ложной скромности, намеков на то, что группа или ее члены в чем-то виноваты.

Устранение подобных средств защиты в группе должно быть предметом пристального внимания менеджеров на всех стадиях группового процесса.

4. На этой стадии часто появляется групповщина: критиканы находят друг друга и тех, кто их поддерживает. В таких случаях желание членов группы сотрудничать резко падает. Между подгруппами рождается конкуренция и борьба за власть. Групповщина не обязательно проявляется во время работы, но после ее окончания и рассредоточения членов группы одинаково мыслящие ищут общества друг друга.

Порождению групповщины можно воспрепятствовать, обсуждая проблемы и стремясь найти их причины. Этого можно достичь либо чисто внешним воздействием, либо вынуждая группу постоянно квалифицировать свою деятельность.

Правда, самонаблюдение может привести к тому, что группа признает лишь свои хорошие стороны, убедится в собственном великолепии. Эту проблему призван решать менеджер.

5. Пятую стадию развития группы можно определить как “счастливая семья”; ей присуща демонстрация согласия любой ценой. Члены группы стремятся к выравниванию различий в активности и признают ценность каждого члена группы с точки зрения единого целого. Атмосфера в группе довольно теплая, дружеская и безопасная, ее члены гордятся своей принадлежностью к ней.

На этой стадии проблемой может стать самоуверенность и приток новых членов.

6. Со временем группа теряет гибкость, эффективность и следующей стадией в ее развитии является кризис, вызываемый обычно каким-либо внешним фактором.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В этом случае кажущееся равновесие нарушается, появляются "здравомыслящие", сомневающиеся, которые начинают осознавать, что одного дружелюбия недостаточно, нужно выражать и другие чувства.

В группу приходится принимать посторонних, поддерживать контакты с внешним миром. Жесткость и обособленность начинают слишком мешать. Группа на короткое время распадается. Если группа распадается окончательно, приходится создавать новую.

6.2. Мотивационный аспект взаимодействия человека и коллектива

Взаимодействие человека и коллектива имеет двусторонний характер: человек своими действиями способствует решению групповых задач, но и коллектив существенно влияет на мотивацию человека, помогая удовлетворять его потребности в безопасности, причастности, уважении, самовыражении и др. В коллективах с хорошими взаимоотношениями, активной внутригрупповой жизнью люди имеют лучшее здоровье и мораль, более защищены от внешних воздействий и работают эффективнее, чем те, которые находятся в изолированном положении, выполняют самостоятельную работу.

Но коллектив не только помогает человеку совершенствовать свои профессиональные качества. Он меняет его поведение, мотивационную сферу, способствуя выдвижению на первый план удовлетворение иных потребностей, мотивов, интересов по сравнению с теми, которые были у человека раньше.

Мотивационный аспект взаимодействия человека и коллектива проявляется следующим образом.

1. Под влиянием коллектива изменяются такие характеристики человека, как восприятие, мотивация, сфера внимания, система оценок и т. д. Человек расширяет сферу своего внимания за счет усиления внимания к интересам других членов коллектива.

2. Жизнь человека зависит от действий его коллег, и это приводит к существенным изменениям его взглядов на себя, окружающих, свое место в коллективе.

3. В коллективе человек получает определенный относительный "вес". Коллектив не только распределяет задания и роли, но и опре-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

деляет относительную позицию каждого. Его участники могут делать одинаковую работу, но иметь при этом разный "вес" в коллективе.

4. Коллектив помогает человеку обрести новое видение своего "я". Человек начинает объединять себя с группой, и это приводит к существенным изменениям в его восприятии, понимании своего места и предназначения в жизни.

5. Находясь в коллективе, участвуя в обсуждениях и в выработке решений, человек может генерировать предложения и идеи, которые у него никогда бы не возникали при осмыслении проблемы в одиночку. Эффект воздействия на человека метода "мозговой атаки", который часто используется при принятии решений группой, значительно активизирует его мыслительные способности, повышает творческий потенциал.

6. Замечено, что в коллективе человек более склонен принимать рискованные решения, чем в ситуации, когда действует один. В ряде случаев эта особенность изменения поведения человека является источником более действенного и активного поведения людей в групповом окружении.

7. Еще в 20-х годах XX ст. в США на основании проведенных исследований были сделаны выводы о том, что в присутствии других людей (в составе группы) у человека увеличивается скорость и ухудшается качество выполняемой работы [51].

В зависимости от характера коллектива его влияние на отдельного человека может быть и положительным, и отрицательным. Сплоченный, но не настроенный на конструктивное поведение коллектив может разлагающе воздействовать на человека, вынуждать его к антисоциальному поведению. Человек также пытается воздействовать на группу, делать ее более удобной для себя. Результат такого воздействия зависит от силы обеих сторон и может приобрести характер кооперации, слияния или конфликта.

В случае *кооперации* между членом группы и коллективом устанавливаются доверительные и доброжелательные отношения, что благоприятно влияет на мотивацию и работника, и группы. Человек рассматривает цели группы как непротиворечащие собственным, он готов к поиску путей улучшения взаимодействия, переосмыслению своих позиций, воспринимает решения группы и готов поддерживать отношения с ней на взаимовыгодной основе.

При *слиянии* человека с группой каждая из сторон рассматривает другую как органически единую с ней составляющую. Человек строит

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

свои цели исходя из целей группы, в значительной степени подчиняет собственные интересы групповым, идентифицирует себя с коллективом. В этом случае группа берет на себя заботу о человеке, рассматривает его проблемы и трудности как свои, старается оказать ему содействие в решении не только производственных задач, но и личных проблем.

В случае *конфликта* наблюдаются противопоставление интересов человека и коллектива и борьба между ними за разрешение этого противоречия в свою пользу.

Если конфликт порожден организационными факторами (различием во взглядах на цели, структуру, взаимоотношения, распределение ролей в группе и т. п.), его относительно легко разрешить, и он даже может привести к некоторым благоприятным последствиям:

- повысить мотивацию группы на достижение целей; группа будет выведена из устойчивого пассивного состояния, получит дополнительную энергию к действию;
- способствовать лучшему пониманию отношений и позиций в группе, уяснению работниками их роли и места в группе, более четкому пониманию задач и характера деятельности группы;
- активизировать поиск новых путей функционирования группы, новых подходов к решению задач, генерированию новых идей, касающихся отношений между ее членами.

Если конфликт между человеком и коллективом порожден эмоциональными факторами (недоверием, угрозами, страхом, завистью, ненавистью, злобой), он слабо поддается устранению и должен рассматриваться как нежелательная и отрицательная форма взаимоотношений.

6.3. Особенности мотивации коллективов

Иерархия мотивов группы

Каждому человеку свойственна определенная мотивационная структура, которая в конкретной ситуации приводит к вполне определенным действиям. То, что мы говорили об отдельных людях, применимо и для мотивации групп, но не в полной мере.

Индивидуальная мотивация не может быть механически перенесена на мотивацию групп. Группы иногда реагируют иначе, чем их члены.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

На мотивационную структуру группы влияют вид деятельности, степень ее сплоченности или разобщенности, нацеленность на работу, мораль, сомнения, которые могут привести к распаду, связь с причинами, приведшими к образованию группы, объединяющие ее мотивы.

Тот, кто работает с коллективами и управляет ими, должен знать истоки их мотивации и уметь стимулировать мотивы. Мотивы группы ранжируются по степени интенсивности (рис. 6.2).



Рис. 6.2. **Иерархия мотивов группы**

Как видно из пирамиды мотивов группы, групповое сплочение усиливается с первой ступени до пятой.

Факторы, влияющие на мотивацию групп

Чтобы успешно руководить группами, необходимо хорошо разбираться в факторах, влияющих на их мотивацию. К ним относятся следующие:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

1. *Количество членов группы.* Оптимальный размер группы — 5—9 человек. В маленьких группах (два — четыре человека) возникает больше сложностей с достижением согласия, много времени уходит на выяснение отношений и точек зрения. Отношения между участниками малых групп часто бывают напряженными. Кроме того, на мотивацию участников небольшой группы может влиять обеспокоенность слишком очевидной персональной ответственностью за принимаемые решения.

В больших группах (8—12 человек) теоретически увеличивается количество высказываемых точек зрения и возможных вариантов принятия решений. Однако из-за того, что в большой группе невозможно уделить достаточно много времени и внимания каждому, работники ведут себя более сдержанно, замкнуто, часть из них отстраняется от активного участия в работе группы, предпочитает "отсидеться за спинами других".

Дальнейшее увеличение размера группы ослабляет мотивацию ее участников, усиливает тенденцию к разделению группы на части, появлению несогласующихся целей, распаду.

При четном количестве участников группы может наблюдаться больше напряженности с принятием решений (50 % — за, 50 % — против), но все-таки это более сплоченный и дружный коллектив по сравнению с группой, где нечетное количество участников.

2. *Качественный состав группы* существенно влияет на ее мотивацию и может рассматриваться с точки зрения пола, возраста, профессии, личностных качеств и интеллектуального уровня членов. Люди более охотно будут работать с коллегами, имеющими одинаковые с ними доходы, уровень образования, систему взглядов на жизнь, национальность. В то же время лучшему решению проблем способствует наличие в группе людей разного пола, возраста, профессий, жизненного опыта, точек зрения на рассматриваемую проблему.

3. *Пространственное расположение членов группы* также влияет на мотивацию группы:

- у каждого участника группы должно быть постоянное рабочее место. Человек должен знать: это его стол, станок, рабочее место. Отсутствие ясности в этом вопросе порождает множество проблем и конфликтов в межличностных отношениях в группе;
- у каждого участника группы должно быть достаточно много личного пространства (в котором находится только его тело).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Чрезмерная пространственная близость в размещении работников может порождать множество проблем, так как людьми не воспринимается близкое расположение к ним других людей без учета возраста, пола, общих симпатий;

- взаимное расположение рабочих мест может способствовать развитию формальных, официальных отношений (если рабочие места отгорожены друг от друга) или сплочению группы, развитию инициативы (если руководитель группы имеет рабочее место в общем пространстве среди подчиненных).

4. *Групповые нормы* — неписаные законы и правила поведения, которые постепенно складываются в любом коллективе. Обычно они относятся к тем сферам деятельности, которые не регламентируются администрацией и носят устойчивый характер. Их направленность зависит от степени удовлетворенности участников группы своим положением — условиями работы, оплатой труда, отношениями с руководством — и может способствовать или препятствовать достижению целей организации.

Подчинение групповым нормам поддерживается групповыми санкциями — от средств морального воздействия до применения физической силы (в крайнем случае).

Мотивация группы, эффективность ее деятельности зависят от степени принятия ее членами сложившихся групповых норм, поскольку чтобы находиться и работать в группе, люди до какой-то степени должны быть конформистами, т. е. подавлять личные точки зрения в угоду мнению группы.

Менеджер должен знать, что степень конформизма человека в группе зависит от нескольких факторов:

- характера решаемых задач. Если задачи четко не определены, не имеют однозначного ответа, не структурированы, то они заставляют человека, решающего их, больше поддаваться влиянию группы;
- степени сплоченности, единодушия группы. Более сплоченная группа сильнее влияет на человека, заставляет его проявлять конформизм. Человеку легче согласиться, если кто-то еще в группе имеет особое мнение;
- количества членов группы. В небольшой группе единодушие сильно воздействует на мнение отдельного человека. Дальнейшее увеличение численности группы ослабляет степень конформизма ее участников;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- частоты контактов группы с руководством. Если начальник часто привлекает группу к процессу принятия решений, каждый работник будет проявлять большую степень конформизма.

5. *Сплоченность группы* — характеристика единства ее членов, согласованности их совместной деятельности и прочности взаимоотношений. Участники сплоченной группы хорошо мотивированы на коллективную работу. Это повышает эффективность деятельности всей организации, но только если цели группы и организации согласуются.

В сплоченной группе повышаются настроение и удовлетворенность людей своей работой, улучшаются результаты труда, проявляется синергетический эффект совместной деятельности.

Но если дружный сплоченный коллектив недостаточно загружать работой и слабо мотивировать на работу, то он начнет разлагаться. Много времени люди будут затрачивать на бесполезные для работы разговоры, перекуры, чаепития. При этом они могут отвлекать от работы других, создавая в коллективе атмосферу безделья и расслабленности.

Если цели дружной, сплоченной группы и всей организации не согласуются, группа может начать противопоставлять себя и организацию, проявлять *организационный сепаратизм*, имеющий такие признаки:

- группа замыкается в себе, слабо и неверно реагирует на внешние сигналы, отрицает критику;
- у ее членов возникает чувство неуязвимости и непобедимости в конфликтных ситуациях;
- складывается атмосфера конформизма, стремление подчинить всех мнению большинства, нежелание слушать и обсуждать иные мнения и точки зрения;
- группа перестает воспринимать и рассматривать мнения извне, если они не совпадают с ее мнением.

6. *Статусы и роли членов группы. Статус* — это положение, занимаемое человеком в системе социальных отношений группы, коллектива. Оно может определяться опытом, образованием, информированностью, возрастом, занимаемой должностью, способностями, расположением рабочего места. В зависимости от ценностей и норм группы эти факторы способствуют повышению или понижению статуса.

Люди зачастую оценивают статус других не на основании тщательного анализа способностей, а с помощью внешних символов:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

размеров кабинета, названия должности, наличия секретаря, количества оргтехники в кабинете.

Получение значительного статуса в организации само по себе является сильнейшим мотивирующим стимулом для честолюбивых, желающих выдвинуться сотрудников. Однажды предоставив работнику определенный статус, его трудно будет отнять или понизить без угрозы демотивации человека. Поэтому люди в большинстве случаев сопротивляются переменам в организации, так как это грозит понижением или потерей с таким трудом заработанного статуса.

Для общей мотивации менеджер должен умело воздействовать на статусное положение участников группы: не допускать значительных различий между формальным или неформальным статусом подчиненных; "придерживать" слишком активных, доминирующих членов группы; пытаться повысить статус скромных, но ценных сотрудников; учитывать, что на мотивацию и поведение работников влияет их статус в прежних группах, а также ожидание вероятного статуса в других группах; знать, что слишком большое внимание, уделяемое статусу в организации, может отрицательно сказаться на общении и сотрудничестве работников группы.

Роль — это шаблон поведения, предписываемый определенному статусу или ожидаемый от него. Статусы и роли очень жестко определяют поведение человека в группе, еще более жестко, чем групповые нормы.

В нормально работающей группе ее члены обычно играют два типа ролей:

- целевые, связанные с выполнением должностных обязанностей;
- поддерживающие, направленные на поддержание хороших взаимоотношений, активизацию деятельности в группе.

По возможности следует избегать создания должностей с конфликтующими ролями.

Большинство автократичных менеджеров считает, что для мотивации группы больше внимания надо обращать на выполнение подчиненными целевых ролей, т. е. делать упор на производственную деятельность и игнорировать социальные аспекты. У демократически настроенных менеджеров иная точка зрения. Они считают, что работникам нужно выполнять и целевые, и поддерживающие роли, т. е. в своей работе больше внимания обращать на социальные аспекты.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Мотивы вступления людей в неформальные группы

Многочисленные социологические и психологические исследования позволяют выделить наиболее важные мотивы вступления людей в неформальные группы.

1. *Мотив принадлежности.* Отражает насущную потребность любого человека входить в определенную социальную группу для поддержания социальных контактов в общении, беседе, симпатиях и т. д. Иногда человек оказывается изолированным от своей обычной группы на отдыхе, в командировке, на стажировке. При этом он чувствует себя неуютно, пока не находит новых друзей и партнеров.

2. *Мотив помощи.* Формальная структура ограничивает возможности сотрудника в получении помощи ввиду занятости руководителя, боязни сотрудника оказаться несостоятельным, возможной критики со стороны старших. Поэтому люди предпочитают обращаться за помощью к своим коллегам, опытным сотрудникам. В результате оказания помощи дающий ее приобретает престиж, а получающий — конкретную инструкцию к действию или совет по норме поведения, рекомендуемой одежде и т. п.

3. *Мотив защиты* — одна из древнейших причин, побуждающая людей объединяться в группы для защиты от враждебных проявлений внешнего окружения. В настоящее время потребность в защите от физической опасности снижается, но увеличивается необходимость социальной защиты в связи с жесткими условиями рыночной экономики, конкуренцией, ростом безработицы. Обычный человек испытывает постоянное давление со стороны непосредственного руководителя, более старших по положению и возрасту коллег, бухгалтерии и финансовых подразделений ввиду задержки зарплаты и др. Его естественное желание — объединиться с другими людьми, испытывающими подобный дискомфорт, для оказания противодействия.

4. *Мотив общения.* В формальной организации подчиненный не владеет всей необходимой информацией, так как руководство часто намеренно скрывает ее. Это вынуждает работника обращаться к неформальным источникам информации (слухам, сплетням). Кроме того, существует естественная потребность в доброжелательном человеческом общении с коллегами, обмене информацией, консультациях и советах, что способствует активному участию работников в неформальных коммуникациях.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

5. *Мотив симпатии.* Люди часто присоединяются к неформальным группам для того, чтобы быть ближе к тем, кому они симпатизируют. Симпатии и антипатии между людьми носят в основном индивидуальный характер.

На установление дружеских отношений между людьми значительно влияют несколько моментов. Прежде всего это личностные характеристики взаимодействующих. Люди любят тех, кому нравятся схожие явления, вещи, процессы, кто имеет ту же национальность, расу, образование, систему взглядов на жизнь и т. п. Потенциально люди со схожими личностными характеристиками имеют больше шансов установить дружеские отношения.

На установление и развитие дружеских отношений между людьми существенно влияют также их территориальная близость. Чем ближе располагаются рабочие места членов группы, тем выше вероятность того, что они установят дружеские отношения. Это же относится и к близости расположения их мест жительства.

Установление дружеских отношений непосредственно зависит и от частоты встреч, а также от ожидания, что эти встречи будут достаточно часты.

Рекомендации менеджерам
по усилению мотивации группы:

1. Подбирайте в группу людей, близких по духу, вкусам, предпочтениям, взглядам, так как люди испытывают влечение к тем, кто имеет одинаковые с ними или близкие национальность, систему взглядов на жизнь и т. п. Люди со схожими характеристиками имеют больше шансов установить дружеские отношения.

2. Располагайте членов группы ближе друг к другу в территориальном отношении. Чем ближе расположены рабочие места людей, тем выше вероятность большего их сплочения.

Вероятность общения между людьми зависит от расстояния, на котором они работают друг от друга (рис. 6.3).

Если люди работают на расстоянии 10 м друг от друга, то вероятность их общения хотя бы раз в неделю равна 8—9 % против 25 % при расстоянии в 5 м.

3. Почаще собирайте группу вместе, развивайте у ее членов чувство принадлежности к группе, активно привлекайте их к общегрупповым мероприятиям.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

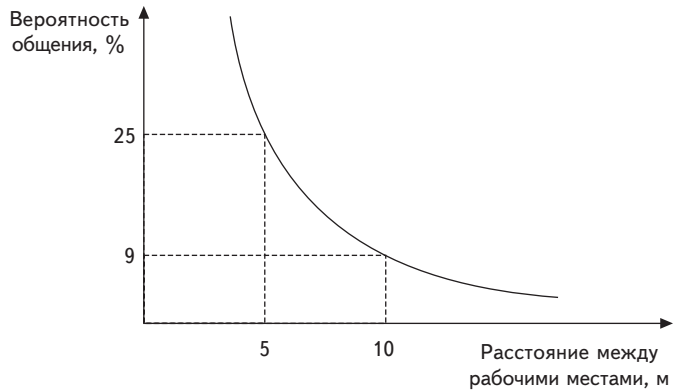


Рис. 6.3. **Зависимость вероятности общения между людьми от расстояния между их рабочими местами**

4. Широко практикуйте участие всех членов группы в принятии решений, так как возможность влияния на общегрупповые процессы развивает у членов группы положительное восприятие коллектива.

5. Ставьте перед группой общие цели — достижимые, конкретные, вознаграждаемые, совпадающие с личными интересами каждого. Поддерживайте веру в реальность стоящих перед группой целей. Если члены группы разобщены решением индивидуальных задач, групповая мотивация будет уменьшаться.

6. Укрепляйте доверие членов группы друг к другу, позаботьтесь, чтобы принадлежность к группе доставляла им радость и отвечала их стремлению к престижу.

7. Развивайте здоровый коллективизм, взаимное доверие и солидарность, доброжелательность, стремление к поиску компромиссов. Не допускайте развития эмоциональной напряженности в отношениях, при возникновении конфликтных ситуаций конструктивно подходите к их разрешению.

8. Защищайте и ободряйте “тихих” членов команды, сдерживайте стремление чрезмерно активных сотрудников к доминированию и притеснению более скромных, ущемлению их личного достоинства.

Рекомендации менеджерам по изменению мотивации нелояльной неформальной группы:

Сначала необходимо попытаться привлечь на свою сторону представителей нелояльной группы:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- провести переговоры, разъяснить свою позицию;
- в обмен на сотрудничество предложить более оплачиваемую работу, повышение в должности, другие льготы.

Если эти меры оказались недейственными, менеджер может применить следующее.

1. Управляя нелояльной группой, использовать принцип "разделяй и властвуй", разделив группу по месту и времени работы; условиям выполнения задач; вознаграждению, оценке работы; отношению руководства.

2. Демонстрировать группе бесперспективность ее деятельности. Установить жесткий контроль и фиксировать все нарушения подчиненных. Дать понять членам группы о негативном отношении к их неформальному лидеру.

3. Показать группе невозможность достижения поставленных целей. Для этого давать работникам сложные, неудобные, невыгодные, неконкретные, неоднозначно трактуемые задачи, которые создают для них тупиковые ситуации; не обеспечивать всем необходимым для выполнения заданий; определять жесткие сроки выполнения задач; умалять их заслуги и т. п.

4. Ассоциировать чувство принадлежности к группе с недовольством, усталостью, ущербностью.

5. Образовать "раскольнические" группки, стимулировать перебежчиков, лучше всего превратить лидера группы в перебежчика ("купить", пообещать, завербовать и т. д.).

6. Постараться законно избавиться от наиболее нелояльных членов группы, особенно от ее деструктивного неформального лидера. Сделать это можно несколькими способами:

- с применением административных мер. Для этого можно использовать разные средства: увольнение деструктивного лидера или перевод его на другое место работы; изменение его социальной роли за счет перераспределения функций или через включение в группу его соперников; изоляцию лидера; перевод на другие участки работы людей, особенно близких к деструктивному лидеру; загрузкой лидера работой, затрудняющей неформальные отношения, и т. д. Административное устранение деструктивного лидера оценивается как хирургическое вмешательство; часто его невозможно осуществить без нарушения законодательства; оно может быть воспринято подчиненными как несправедливое и вызвать явный или скрытый протест с их стороны;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- с помощью изменения характера и направленности деструктивного лидерства, применения способностей и авторитета лидера с пользой для организации. Этого можно достигнуть с помощью индивидуальных бесед, "приближения" лидера к руководству, проявления к нему особого внимания, назначения его на руководящую должность и т. п. Такой способ эффективен лишь тогда, когда неформальный лидер готов измениться и подчинить свою активность целям организации;
- с помощью перехвата основных функций деструктивного неформального лидера руководителем организации, реализации руководителем важных потребностей группы, которые пытался удовлетворить неформальный лидер. Например, если неформальная группа возникла в результате дефицита передачи информации и это привело к возрастанию роли неформального лидера, распускающего слухи и сплетни, то такое лидерство можно устранить за счет повышения внимания руководителя к неформальному общению с людьми, своевременному и полному информированию сотрудников;
- с помощью подрыва репутации лидера, его компрометации в собственных глазах и глазах его последователей, всего коллектива. Это можно достигнуть за счет корректного, но постоянного показа на собраниях низкой профессиональной компетентности лидера, его сомнительных нравственных качеств, бесперспективности или опасности действий, к которым он побуждает, и т. п.

6.4. Организационная культура как основа мотивации коллектива фирмы

Понятие и структура организационной культуры

Важным мотивирующим условием сплочения и повышения эффективности деятельности коллектива является *организационная культура* — набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых орга-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

низацией ценностях, которые задают людям ориентиры их поведения и действий.

Организационная культура состоит из шести *составляющих*:

1) философии, задающей смысл существования организации и ее отношения к сотрудникам и клиентам;
2) доминирующих ценностей, на которых базируется организация и которые относятся к целям ее существования либо средствам их достижения;
3) норм, разделяемых сотрудниками организации и определяющих принципы взаимоотношений в коллективе;
4) правил, по которым ведется "игра" в организации;
5) климата, существующего в организации и проявляющегося в том, какова атмосфера в организации и как члены коллектива взаимодействуют с внешним миром;
6) поведенческих ритуалов, выражаемых в проведении в организации определенных церемоний, использовании определенных выражений, знаков и т. п.

Содержание организационной культуры

1. *Конкретная организационная культура коллектива* может рассматриваться на основе следующих *характеристик*:

- *ценностей* (как набора ориентиров в том, что хорошо и что плохо) и *норм* (как набора предположений и ожиданий относительно определенного типа поведения);
- *веры во что-то* и *отношения к чему-то* — веры в руководство, успех, свои силы, во взаимопомощь, в справедливость и т. п.; отношения к коллегам, клиентам и конкурентам, злу и насилию, агрессии и т. п.; влияние религии и морали;
- *осознания 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;
- *трудовой этики и мотивирования* — отношения к работе и ответственности за нее; разделения и замещения работы; чистоты рабочего места; качества работы; привычек, связанных с работой; оценки работы и вознаграждения; отношений

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

"человек — машина"; индивидуальной и групповой работы; продвижения по службе;

- *процесса развития и обучения работника* — бездумного или осознанного выполнения работы; полагаются в организации на интеллект или силу; процедур информирования работников; признания или отказа от важности использования логики в рассуждениях и действиях; подходов к объяснению причин;
- *взаимоотношений между людьми* — в зависимости от возраста и пола, статуса и власти, мудрости и интеллекта, опыта и знаний, ранга и протокола, религии и гражданства; степени формализации отношений, получаемой поддержки, путей разрешения конфликтов;
- *коммуникационной системы и языка общения* — использования устной, письменной, невербальной коммуникации, "телефонного права" и открытости коммуникаций; жаргона, аббревиатур, жестикуляции;
- *осознания времени, отношения к нему и его использования* — степени точности и относительности времени у работников; соблюдения временного распорядка и поощрений за это; монохроматического или полихроматического использования времени;
- *внешнего вида, одежды и представления себя на работе* — разнообразия униформ и спецодежды, деловых стилей;
- *того, что и как едят люди, привычек и традиций в этой области* — организации питания работников, в том числе наличия или отсутствия специальных мест для этого на предприятии; приносят люди еду с собой или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотации питания; периодичности и продолжительности питания; работники разных уровней едят вместе или отдельно и т. п.

Осознание и разделение коллективом перечисленных элементов организационной культуры делает действия работников более осмысленными, значительными и мотивированными.

2. *Реакция руководства на критические ситуации, возникающие в коллективе*. Если в организации возникают критические ситуации, сотрудники испытывают обостренное чувство беспокойства. Поэтому то, как руководство подходит к разрешению кризисной ситуации, чему при этом отдается предпочтение, в дальнейшем проявля-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ется в формировании системы ценностей и верований персонала, его мотивации.

3. *Отношение к работе и стиль поведения руководителей*. В силу того что руководители занимают особое положение в организации и на них обращено внимание сотрудников, стиль их поведения, их отношение к работе приобретают характер эталона для поведения в организации. Работники сознательно или неосознанно подстраиваются под ритм работы руководителя, дублируют его подход к выполнению своих обязанностей и тем самым как бы формируют устойчивые нормы поведения в коллективе.

4. *Критериальная база поощрения и наказания сотрудников*. На формирование организационной культуры, а через этот процесс — и на мотивацию сотрудников существенно влияют критерии поощрения персонала. Члены организации, осознав, за что они получают вознаграждение либо наказание, достаточно быстро формируют представление, что хорошо, а что плохо в организации. Усвоив это, они становятся носителями определенных ценностей, закрепляя тем самым определенную организационную культуру.

5. *Критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации*. Как и в случае с поощрением, критерии, используемые руководством при отборе на работу в организацию, продвижении сотрудников и их увольнении, существенно влияют на ценности, которые будут разделяться сотрудниками организации и, следовательно, влиять на их мотивацию.

Ко *вторичным факторам организационной культуры*, которые влияют на мотивацию коллектива, относятся следующие:

1. *Структура организации*. В зависимости от того, как сконструирована организация, как распределяются задачи и функции между ее подразделениями и отдельными сотрудниками, насколько широко практикуется делегирование полномочий, у членов организации складывается определенное представление, в какой мере они пользуются доверием у руководства, насколько в организации присутствует дух свободы и ценится инициатива сотрудников.

2. *Система передачи информации и организационные процедуры*. В организации поведение сотрудников регламентируется различными процедурами и нормами. Люди взаимодействуют определенным образом и по определенным схемам, заполняют определенные циркуляры и формы отчетности, с определенной периодичностью и в определенной форме отчитываются о проделанной

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

работе. Все эти процедурные моменты в силу регулярности и повторяемости создают определенный климат в коллективе, который глубоко проникает в поведение его членов.

3. *Внешний и внутренний дизайн и оформление помещения*, в котором размещается организация, принципы размещения сотрудников, стиль декорирования и многое другое создают у членов организации определенное представление о ее стиле, об их позиции в организации и в конечном счете — о присущих организации ценностных ориентирах.

4. *Мифы и истории о важных событиях и лицах*, игравших и играющих ключевую роль в жизни организации. Бытующие в коллективе легенды и рассказы, как создавалась организация, какие значительные события были в ее истории, кто из людей и как повлиял на ее развитие, способствуют тому, что система устойчивых представлений о духе организации сохраняется во времени и доводится до коллектива в яркой эмоциональной форме.

5. *Формализованные положения о философии и смысле существования организации*, сформулированные в виде принципов ее работы, набора ценностей, заповедей, которым необходимо следовать, чтобы сохранять и поддерживать дух организации (если они должным образом доводятся до всех ее членов), способствуют мотивации коллектива.

Рекомендации менеджерам по эффективному управлению организационной культурой:

1. Обращайте особое внимание на нематериальные, внешне не воспринимаемые стороны организационной культуры. Глубоко укоренившиеся в сознании работников предположения и ценностные ориентиры могут потребовать определенных изменений в системе и структуре управления.

2. Скептически относитесь к предложениям, призывающим к быстрым и значительным изменениям в организационной культуре фирмы, так как они приводят к демотивации коллектива.

3. Старайтесь понять и учитывать значимость важных организационных символов (названия компании, логотипа, лозунгов, элементов фирменного стиля).

4. Прислушивайтесь к историям, рассказываемым в организации, анализируйте, кто их герои и что эти истории отражают в организационной культуре, как они влияют на мотивацию персонала.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

5. Периодически используйте организационные обряды для передачи с их помощью базовых идеалов и усиления культуры коллектива.

6. Проводите в жизнь важные ценности организационной культуры с помощью публичных заявлений, выступлений, личных поступков. Для мотивации персонала очень важно видеть личный пример руководства в поддержании организационной культуры.

6.5. Мотивация коллектива при организации нововведений

Организация нововведений, изменений может встретить значительное сопротивление со стороны коллектива. Обычно сила сопротивления зависит от степени разрушения сложившихся жизненных устоев, традиций, привычек, принципов и норм; скорости и интенсивности процесса нововведений; характера и масштабов угрозы власти; понимания необходимости изменений, причастности к ним людей, доверия к инициаторам и руководителям.

Сопротивление переменам усиливается, если они не обоснованы и не объяснены, слишком радикальны, неблагоприятно воздействуют на людей, особенно это касается имеющегося у них опыта, когда предыдущие перемены не привели к положительным результатам.

Усилению сопротивления способствуют и такие обстоятельства, как стабильность коммерческих результатов, позволявшая долгое время "почивать на лаврах", закостенелость, рутина, недостаточная квалификация и высокая текучесть кадров, нездоровая внутренняя атмосфера, господство авторитарных методов руководства.

Существуют различные *формы сопротивления изменениям*.

Пассивное сопротивление выражается в сокрытии или игнорировании информации и решений, откладывании их принятия и исполнения, ограничений деятельности инициаторов, интригах, направленных на раскол в коллективе.

Активное сопротивление может заключаться в выдаче недостоверной информации, намеренно ошибочных распоряжений, нарушении инструкций, порядка действий, отвлечении ресурсов на другие цели.

Основные мотивы сопротивления преобразованиям подразделяются на группы.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Экономические мотивы связаны с потенциальной угрозой потери дохода или его источников вследствие безработицы, сокращения рабочего дня, интенсификации труда, лишения льгот.

К *организационным* мотивам относится нежелание нарушать сложившуюся систему отношений, интересов, расстановку сил, поскольку большинство изменений всегда происходит в чью-то пользу и подрывает интересы других.

Личностные мотивы связаны преимущественно с психологическими особенностями и привычками людей: нежеланием нарушать обычный ход событий, инерционностью, страхом перед новым, неведомым. На опасности и угрозы люди, как правило, реагируют потерей гибкости мышления, и по мере развития нововведений они могут становиться все более агрессивными и косными. В процессе перемен неизбежно возникает угроза должности, личной власти, статусу, положению в организации, уважению руководства и коллег, будущей карьере.

Личное сопротивление может основываться на осознании собственной некомпетентности, неверии в собственные силы, неспособности освоить новые виды деятельности, нежелании преодолевать трудности, брать на себя дополнительные обязанности, самостоятельно думать и работать.

Наконец, выделяется группа *социально-политических* мотивов сопротивления: отсутствие у людей убеждения в необходимости преобразований, во многом обусловленное слабой информированностью об их целях, ожидаемых выгодах и возможных потерях; недовольство методами их осуществления (навязанностью, внезапностью); недоверие к инициаторам перемен; стремление сохранить “старые добрые” порядки; уверенность, что перемены происходят исключительно в интересах руководства.

Практика показала, что для мотивации коллектива при организации нововведений необходимы следующие *условия*:

- создание “стартовой площадки” изменений в виде тщательного и всестороннего обоснования потребности в них, определения вероятных последствий, широкое информирование членов организации о предстоящих изменениях;
- выявление групп, которые окажут сопротивление, и групп, на которые можно опереться;
- вовлечение людей в дискуссии, поощрение критики, поддержка активистов, нейтрализация сопротивления;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- создание особой системы стимулирования для переходного периода; люди должны быть заинтересованы в переменах, иметь возможность извлечь из них личную выгоду;
- привлечение сотрудников к активному творчеству, участию в преобразованиях, создание благоприятного морально-психологического климата, условий для поддержки перемен основными "центрами власти" и широкими массами;
- проведение (при необходимости) переговоров и заключение соглашений с наиболее влиятельными членами коллектива, неформальными лидерами, привлечение их на свою сторону;
- скрытое (путем манипулирования) или явное принуждение несговорчивых, если по-другому невозможно добиться их согласия участвовать в преобразованиях, хотя это может привести к негативным последствиям.

Вопросы для самоконтроля

1. Виды коллективов.
2. Основные стадии формирования и развития коллективов.
3. Что могут сделать менеджеры для мотивации коллективов на каждой стадии их формирования и развития?
4. Иерархии мотивов группы.
5. Мотивационный аспект взаимодействия человека и коллектива.
6. Факторы, влияющие на мотивацию групп.
7. Что должен сделать менеджер для усиления мотивации группы?
8. Мотивы вступления людей в неформальные группы.
9. Как ослабить мотивацию нелояльной неформальной группы?
10. Организационная культура как основа мотивации коллектива фирмы.
11. Методы усиления мотивации коллектива при организации нововведений.
12. Классификация коллективов по степени мотивации людей на работу.
13. Отношения менеджера с неформальными лидерами среди подчиненных.
14. Особенности мотивации однородных и разнородных коллективов. Их сравнительная характеристика.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Абрамов В. М.* Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку. — Одеса, 1995.
2. *Акимова Н. В.* Производительность труда в промышленности: проблемы измерения и стимулирования. — К., 1991.
3. *Андриенко В. Ф., Данюк В. М.* Экономическое стимулирование трудовой активности. — К., 1991.
4. *Асеев В. Г.* Мотивация поведения и формирования личности. — М., 1976.
5. *Афонин А. С.* Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: Учеб. пособие. — К., 1994.
6. *Афонин А. С.* Трудовое поведение (социолого-экономический анализ). — К., 1991.
7. *Баткаева И. А.* Организация оплаты труда в условиях перехода к рыночной экономике. — М., 1994.
8. *Бодди Д., Пейтон Р.* Основы менеджмента. — СПб., 1999.
9. *Вайсбурд В. А.* Организация оплаты труда в странах с развитой экономикой. — Самара, 1996.
10. *Веснин В. Р.* Основы менеджмента. — М., 1996.
11. *Веснин В. Р.* Практический менеджмент персонала. — М., 1998.
12. *Вилюнас В. К.* Психологические механизмы мотивации человека. — М., 1990.
13. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. — М., 1995.
14. *Герчикова И. Н.* Менеджмент: Учебник. — М., 1994.
15. *Гусина В. М.* О моделях механизма мотивации трудовой деятельности в условиях рыночной экономики. — К., 1996.
16. *Десслер Г.* Управление персоналом: Учеб. пособие для студ.: Пер. с англ. / Под общ. ред. Ю. В. Шлемова. — М., 1997.
17. *Друкер П.* Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. — М., 1994.
18. *Друкер П.* Эффективный управляющий. — М., 1994.
19. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. — Н. Новгород, 1997.
20. *Жуков Л. И., Персиков В. В.* Справочное пособие по труду и заработной плате. — М., 1990.
21. *Занюк С. С.* Мотивація діяльності. — Луцьк, 1998.
22. *Здравомыслов А. Г.* Потребности. Интересы. Ценности. — М., 1986.
23. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. — М., 1990.
24. *Изменение* мотивации труда в новых условиях. — М., 1992.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

25. *Калина А. В.* Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности): Учеб.-метод. пособие. — К., 1997.
26. *Ковалева Г.* Мотивы поведения и деятельности. — М., 1988.
27. *Колот А. М.* Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу. — К., 1998.
28. *Кричевский Р. Л.* Если вы — руководитель: элементы психологии менеджмента в повседневной работе. — М., 1996.
29. *Леонтьев А. Н.* Потребности, мотивы и эмоции. — М., 1971.
30. *Леушев А. В., Жиделева В. В.* Организация оплаты труда за рубежом. — Сыктывкар, 1994.
31. *Лук А. Н.* Мотивация научного творчества: Обзор американской и западноевропейской литературы. — М., 1980.
32. *Менеджмент* организации: Учеб. пособие / З. П. Румянцева, Н. А. Соломатин, Р. З. Акбердин и др. — М., 1995.
33. *Мескон М, Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М., 1992.
34. *Мірошниченко О. В.* Мотивація праці. — Донецьк, 1988.
35. *Морозова Л. Л.* Труд и заработная плата: Практич. руководство. — М., 1997.
36. *Москвичев С. Г.* Использование фактора мотивации в управлении: Учеб. пособие. — К., 1990.
37. *Москвичев С. Г.* О личности руководителя и мотивации его деятельности: Учеб. пособие. — К., 1991.
38. *Мотивации* и поведение человека в сфере труда: Сб. науч. тр. НИИТруда. — К., 1990.
39. *Мотиваційні* основи ефективної праці в умовах ринкової трансформації економіки: Зб. наук. пр. — К., 1996.
40. *Мотивационный* механизм формирования трудовой активности: Сб. ст. / Под ред. М. И. Ваейкова, Т. Я. Четверниной. — М., 1989.
41. *Мотивация* и эмоциональный стресс // Матер. совинформ симпозиума: В 2 ч. — М., 1987.
42. *Мотивация* познавательной деятельности: Сб. науч. тр. / Под общ. ред. Ю. Н. Кулюткина, Г. С. Сухобской. — Л., 1972.
43. *Мотивация* труда работников в условиях современного производства: Учеб. пособие. — М., 1989.
44. *Мотивация* учебной деятельности: Межвуз. сб. науч. тр. — Новосибирск, 1993.
45. *Наука* управляти: з історії менеджменту: Хрестоматія / Упор. І. О. Сленов. — К., 1993.
46. *Нюттем Ю.* Мотивация и деятельность // Эксперимент. психология. — М., 1975. — Вып. 5.
47. *Общая* психология / Под ред. А. В. Петровского. — М., 1970.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

48. *Основи* психології: Підруч. / За заг. ред. О. В. Киричука, В. А. Роменця. — К., 1995.
49. *Основы* менеджмента: Учебник для студ. вузов / Под ред. В. С. Верлоки, И. Д. Михайлова. — Харьков, 1996.
50. *Оучи У.* Методы организации производства: японский и американский подходы: Сокр. пер. с англ. — М., 1984.
51. *О'Шонесси Дж.* Принципы организации управления фирмой. — М., 1979.
52. *Патрушев В. Д., Калмакан Н. А.* Удовлетворенность трудом: социально-экономические аспекты. — М., 1993.
53. *Проскуряков В. М., Лупанов К. Ю.* Производительность и оплата труда. — М., 1986.
54. *Психолого-педагогические* проблемы мотивации учебной и трудовой деятельности. — Новосибирск, 1985.
55. *Пугачев В. П.* Руководство персоналом организации: Учебник. — М., 1998.
56. *Регулирование* заработной платы в новых условиях хозяйствования. — К., 1990.
57. *Современный* бизнес: Учебник: В 2 т.: Пер. с англ. / Д. Речмен, М. Мескон, К. Боуви, Д. Тилл. — М., 1995.
58. *Судаков К. В.* Биологические мотивации. — М., 1971.
59. *Тейлор Ф.* Принципы научного менеджмента. — М., 1991.
60. *Тихонович В. О.* Мотиви трудової активності особи: Теоретичні проблеми соціально-психологічного дослідження. — К., 1972.
61. *Трудовое* законодательство Украины // Право и практика. — 1998. — № 7.
62. *Туленков Н. В.* Введение в теорию и практику менеджмента: Учеб. пособие. — К., 1998.
63. *Управление* организацией: Учебник для студ. вузов / Под ред. А. Г. Поршнева и др. — М., 1998.
64. *Управление* персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М., 1997.
65. *Фрейд З.* Основные психологические теории в психоанализе. — М., 1923.
66. *Фулер Д.* Управляй или подчиняйся! Проверенная техника эффективного руководства. — М., 1992.
67. *Хекхаузен Х.* Мотивация и деятельность. — М., 1986.
68. *Хміль Ф. І.* Менеджмент: Підруч. — К., 1995.
69. *Червінська Л. П.* Основи мотивації в менеджменті. — Суми, 1997.
70. *Чернявский А. Д.* Организация управления: Учеб. пособие. — К., 1998.
71. *Шегда А. В.* Основы менеджмента: Учеб. пособие. — К., 1998.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

72. *Щербак Ф. Н.* Стимулы трудовой деятельности: Методологич. аспект. — Л., 1976.
73. *Щёкин Г. В.* Социальная теория и кадровая политика: Моногр. — К., 2000.
74. *Юджин Р.* Сто один путь по повышению творческого потенциала ваших работников // Офис Администрэйшн энд аутомэйшн. — 1985. — Сент.
75. *Якобсон П. М.* Психологические проблемы мотивации поведения человека. — М., 1969.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Содержание

Введение 3

Тема 1. **Сущность и содержание мотивационного менеджмента**
1.1. Понятие мотивации и ее необходимость в управлении 4
1.2. Связь мотивации с другими функциями управления 5
1.3. Классификация мотивации 9
1.4. Сложность управления мотивацией 11
1.5. Эволюция мотивационного менеджмента 12

Тема 2. **Мотивационный процесс**
2.1. Содержание мотивационного процесса 16
2.2. Потребности как основа мотивации 17
2.3. Классификация потребностей 20
2.4. Понятие о мотивах деятельности 23
2.5. Классификация мотивов 25
2.6. Мотивационная сфера личности 28
2.7. Стимулы, стимулирование 30
2.8. Классификация стимулов 32
2.9. Мотивационные характеристики личности 35

Тема 3. **Мотивационные теории**
3.1. Первоначальные теории мотивации 43
3.2. Содержательные теории мотивации 47
3.3. Процессуальные теории мотивации 58
3.4. Концепция партисипативного управления 71

Тема 4. **Методы мотивации в управлении**
4.1. Понятие о методах мотивации 75
4.2. Неэкономические методы мотивации 75
4.3. Методы удовлетворения основных потребностей персонала фирмы 80
4.4. Подкрепление, гашение и наказание как методы мотивации 82
4.5. Управление вознаграждением работников 84
4.6. Особенности мотивации организационного поведения женщин 85
4.7. Мотивация начинающих специалистов 88
4.8. Содержание работы и мотивация 93
4.9. Условия на рабочем месте и мотивация персонала 96

Тема 5. **Оплата труда и мотивация**
5.1. Принципы организации оплаты труда на предприятии 101
5.2. Основные составляющие системы организации оплаты труда 102

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

5.3. Особенности оплаты труда менеджеров 112
5.4. Структура оплаты труда работника 113
5.5. Премирование, льготы и привилегии работников 116
5.6. Современные системы оплаты труда 120
5.7. Виды оплаты труда торговых агентов 123
5.8. Возмещение расходов торговых агентов 127
5.9. Организация выдачи заработной платы 128

Тема 6. **Мотивация коллективов**
6.1. Сущность и классификация коллективов, стадии их формирования и развития 130
6.2. Мотивационный аспект взаимодействия человека и коллектива 140
6.3. Особенности мотивации коллективов 142
6.4. Организационная культура как основа мотивации коллектива фирмы 152
6.5. Мотивация коллектива при организации нововведений 157

Список использованной и рекомендуемой литературы 160

Вернуться в библиотеку учебников

Уникальная подборка информации по управлению персоналом:
- для самообразования топ-менеджеров;
- для повышения квалификации преподавателей;
- для рефератов и контрольных.

Подборка информации для наёмных работников

Ручной рерайт дипломных и курсовых работ

Сайт-визитка - начните бизнес в Интернете

Научитесь создавать эффективные сайты

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

У пропонованому курсі лекцій викладено основні проблеми мотиваційного менеджменту, обгрунтовано місце мотивації в системі управління. Розкрито зміст мотиваційного процесу і наведено мотиваційні характеристики особистості. Розглянуто сучасні мотиваційні теорії та їх застосування у практиці управління, методи й форми оплати праці та мотивації різних категорій працівників і колективів.

Для студентів управлінських спеціальностей усіх форм навчання, викладачів вищих навчальних закладів, менеджерів і підприємців.

Навчальне видання

Сладкевич Володимир Петрович

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:
1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
2. Диссертации и научные работы
3. Школьные задания
Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.

Підп. до друку 12.03.01. Формат 60×84/16. Папір офсетний. Друк офсетний.
Ум. друк. арк. 9,8. Обл.-вид. арк. 9,1. Тираж 8000 пр. Зам. № 1-55

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

Акціонерне товариство закритого типу "Книга"
04655 МСП Київ-53, вул. Артема, 25

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы