## Мотивация и результативность организации

В общем случае мотивация – это процесс побуждения к труду. Любой руководитель, если он хочет добиться эффективной деятельности своих подчинённых, должен не забывать о наличии для них стимулов трудиться.

Задачей современного менеджмента является создание таких условий, при которых потенциал персонала будет использован наилучшим образом. Традиционная теория Х, или как её называют, метод «кнута и пряника» в цивилизованных странах перестаёт срабатывать даже применительно к работникам физического труда.

Поэтому все процветающие корпорации США придерживаются подхода Y, по которому главной обязанностью эффективного менеджера является достижение заинтересованности работников в труде и эффективности их работы. Дуглас Мак Грегор создал свою теорию, применительно к американским компаниями, а японец Уильям Оучи, основываясь на его теории, развил свой подход в управлении персоналом и назвал его теорией Z. Основные положения данных теорий представлены в таблице 1.

Таблица 1

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

По данным экспертов Strategic Management Journal, эффективные технологии нематериального стимулирования позволяют в рамках того же фонда заработной платы увеличить производительность труда до 20% и сократить до минимума не запланированную руководством текучесть персонала. К числу факторов, оказывающих влияние на высоту планки достижений, задаваемой себе работником, а также на интенсивность прилагаемых им усилий для выполнения поставленных задач относятся:

* уверенность (либо неуверенность) работника в том, что его активность приведет к запланированному рабочему результату – росту объема продаж, своевременной разработке нового продукта, успешной реализации предпринятого проекта, повышению качества обслуживания клиентов и т.д.;
* степень уверенности, что достигнутые им успехи не останутся незамеченными, а будут оценены и вознаграждены руководством;
* ценность в глазах работника самого ожидаемого поощрения;
* положительный результат сравнения своего поощрения и поощрения коллег.

Исходя из этой модели, нетрудно выделить основные причины демотивации. Специалисты будут работать «спустя рукава» в той мере, в которой они испытывают неуверенность в возможности достичь заданные результаты, сомневаются, что их эффективность будет отмечена и вознаграждена, и, наконец, низко оценивают привлекательность ожидаемого «приза».

Соответственно, понимание, в каком из звеньев данной цепи существует сбой, позволяет руководителю наметить основные направления усилий по повышению уровня мотивированности своих сотрудников.

Эффективное управление рабочей мотивацией, независимо от используемых подходов и конкретных технологий, отнюдь не предполагает деструктивного манипулирования работниками с целью выжать из них максимум возможного. Задача ответственного менеджмента и специалистов по организационному поведению иная – сделать структуру профессиональной мотивации работающих в организации людей более зрелой и устойчивой, способствовать гармонизации интересов компании и отдельных работников.[[1]](#footnote-1)

Практические ситуации

## 

## Ситуация 1

Бригада электромонтажников была занята прокладкой временных осветительных сетей на строительной площадке. После того, как окончился обеденный перерыв, обнаружилось, что куда-то исчез рабочий Иванов. Никто в бригаде не знал о его возможном местонахождении.

Кто-то сказал, что его видели в конце обеденного перерыва на строительной площадке. Решили, что он должен вот-вот появиться, поскольку при нем был разговор, что работа сегодня к вечеру обязательно должна быть закончена, иначе нельзя будет сдать объект под охрану, и произойдет задержка работ у строителей.

Однако Иванов появился на своем рабочем месте через 3,5 часа после окончания обеденного перерыва. На вопрос бригадира, где он был, тот отвечал, что находился все это время на другой стороне строящегося корпуса. Туда он, якобы, заглянул во время обеденного перерыва, а там застряла грузовая машина, и он принимал участие в ее вытаскивании.

Бригадир, зная склонность Иванова к самовольным отлучкам, потребовал назвать людей, которые могли бы подтвердить сказанное Ивановым. В противном случае бригадир при поддержке бригады намеревался поставить вопрос о наказании Иванова за прогул, так как он отсутствовал свыше 3 часов.

Иванов в ответ заявил, что за прогул его можно было бы наказать, если бы он вообще не был на стройке, что никого из тех, кто был у грузовой машины, он по именам не знает, что искать никого из свидетелей он не намерен, так как ничего доказывать в свое оправдание не должен. Если бригадир хочет наказать его за прогул, то пусть сам и докажет, что его не было на стройке. В результате сложилась конфликтная ситуация.

***Задание:***

1. Провести диагностику и выявить истинные причины конфликтной ситуации.

2. Определить тип конфликта и его стадии.

3. Сформировать стратегию управления данным конфликтом.

***Ответ:***

В данной ситуации однозначно не прав электромонтажник Иванов. Он знал о важности сдачи работы в срок и, тем не менее, отлучился со своего рабочего места и подвел свою бригаду.

То что все это время Иванов помогал вытаскивать застрявший грузовик не является оправданием, так как это не входит в сферу его прямых (или даже косвенных) профессиональных обязанностей.

Бригадир имеет право наказать его за прогул, так как он отсутствовал на рабочем месте более трех часов. Свидетелями его отсутствия были все члены бригады. Требовать от Иванова доказательства того, что все это время он занимался посторонними делами, не имеет смысла.

В данной ситуации конфликт произошел между рабочим бригады и бригадиром и поэтому мог бы считаться межличностным, но так как остальные члены бригады поддержали позицию бригадира, то можно считать его конфликтом между личностью и группой.

Модель данного конфликта включает в себя следующие компоненты:

* базу конфликта (конфликтную ситуацию) – факт отсутствия электромонтажника Иванова на рабочем месте в течение 3,5 часов;
* инцидент – недовольство бригадира отсутствием Иванова и агрессивная реакция последнего;
* возможность разрастания конфликта – обращение бригадира к вышестоящему руководству, жалобы Иванова в профсоюз, споры и затягивание в конфликт других людей;
* реакция на конфликтную ситуацию – недовольство бригадира отсутствием Иванова и недовольство Иванова претензиями бригадира.

Конфликтная ситуация обязательно включает в себя объекты и субъекты. Это и есть база конфликта. В данном случае субъектами конфликта являются конфликтующие стороны (электромонтажник Иванов и бригадир). Объектом конфликта является его причина. В описанной ситуации причиной конфликта явилось недовольство бригадира и непризнание своей вины Ивановым.

Конфликт может быть *функциональным,* полезным для членов трудового коллектива и организации в целом и *дисфункционалъным,* снижающим производительность труда, личную удовлетворённость и ликвидирующим сотрудничество между участниками совместного труда. Усилия менеджера должны быть направлены на направление конфликта в сторону функциональности.

В описанной ситуации бригадир прав объективно и может (и даже должен) наказать электромонтажника Иванова за прогул и игнорирование своих профессиональных обязанностей. Деструктивным элементом здесь является не признание последнего своей неправоты. Иванов считает, что за прогул его можно наказать только в случае полного отсутствия на стройке в течение дня, и что его отсутствие в тот день было вызвано объективными причинами (помогал вытаскивать застрявший грузовик).

Для направления конфликта в сторону функциональности необходимо не просто наказать электромонтажника Иванова за прогул, но и добиться от него понимания собственной неправоты. Для этого необходимо использовать педагогические методы разрешения конфликта.

В описанной ситуации менеджер строительной бригады должен провести с электромонтажником Ивановым воспитательную беседу, в которой разъяснить четкие рамки его профессиональных обязанностей, важность выполнения порученной работы в срок и положения трудового законодательства о прогулах.

При этом важно, чтобы Иванов не просто согласился на осуществление административного наказания за прогул, но и понял, за что именно его наказывают и насколько наказание адекватно. Если беседа с менеджером не достигнет поставленной цели, то конфликт будет дисфункциональным и отрицательно скажется на дальнейшей работе электромонтажника Иванова, кроме этого может привести к разрастанию конфликта до размеров бригады. Функциональным конфликт будет если приведет к увеличению сплоченности в коллективе и осознанию важности вклада каждого работающего в общее дело.

## 

## Ситуация 2

Признано, что в идеале менеджер должен обладать следующими качествами:

* Знать все, что связано с функционированием и развитием рыночной экономики;
* Уметь учитывать политические последствия решений;
* Проявлять склонность и способность к поиску и использованию резервов человеческого фактора в предпринимательстве;
* Уметь эффективно использовать лучшие достижения научно-технического прогресса;
* Быть готовым на определенном этапе отказаться от личных выгод ради достижения общественно значимых целей;
* Иметь психологическое образование;
* Иметь склонность и желание руководствоваться принципами социальной справедливости;
* Быть готовым принимать на себя ответственность;
* Быть способным критиковать с пользой для дела и воспринимать критические замечания;
* Проявлять инициативу и предприимчивость;
* Уметь не делать бесполезных дел;
* Преодолевать препятствия, проявлять волю и гибкость;
* Иметь логическое мышление;
* Быть способным в интересах дела использовать предложения, противоположные собственной позиции;
* Воспитывать устойчивость к стрессам как средству защиты от перегрузок с помощью эффективных методов работы.

***Задание:***

1. Достаточно ли полон, на ваш взгляд, приведенный перечень? Не нужно ли в него что-либо добавить?

2. Нет ли в этом наборе, по вашему мнению, чего-либо лишнего?

3. Какие дополнительные качества необходимы менеджеру, функционирующему в современном российском бизнесе?

***Ответ:***

В целом, требования к качеству менеджеров не могут быть одинаковыми при всех условиях, а зависят от уровня среды, в которой менеджеру приходится работать. Например, в среде со слабыми моральными устоями или примитивной в культурном отношении успехов может добиться менеджер, пользующийся такими методами, которые в иных условиях можно было бы назвать «грубыми». В среде с высоким культурным уровнем тот же самый организатор, применяя те же самые методы, может встретить неодобрение, а его усилия будут поддержаны.

Но в то же время нельзя общие требования к менеджерам ставить в непосредственную зависимость от условий работы на предприятиях. Ведь условия работы в процессе развития предприятия могут и должны изменяться, и поэтому, менеджеру необходимо иметь способность менять методы и стиль руководства в зависимости от создающихся условий.

Приведенный список качеств идеального менеджера далеко не полон. К тому же некоторые из приведенных качеств не являются обязательными. Например, менеджеру не обязательно знать все, что связано с функционированием и развитием рыночной экономики. Достаточно хорошо знать то, что связано с функционированием и развитием организации.

Чтобы квалифицированно управлять производством, менеджеру необходимо иметь соответствующие занимаемой должности знания в области техники, экономики, организации производства и управления. Знания должны быть не только теоретическими, но и практическими, полученными в процессе работы на производстве.

Умение учитывать политические последствия решений важно, скорее для политиков или по крайней мере для руководителей высшего управленческого звена, действующих на международных рынках. Даже идеальный менеджер не обязан быть готовым на определенном этапе отказаться от личных выгод ради достижения общественно значимых целей.

Менеджеру необходимо иметь организаторские способности. Ведь управление производством заключается, прежде всего, в руководстве людьми, коллективом предприятия или его подразделений. В этом отношении психологическое образование хотя и не является обязательным, но может служить хорошим подспорьем в управлении людьми.

Любой самый талантливый и работоспособный менеджер не сможет добиться успеха, если он не умеет правильно организовать и спланировать свою работу, сочетать оперативное руководство производством с работой над перспективными вопросами.

Менеджеру надо иметь способности предвидеть будущее, не успокаиваться на достигнутом, изыскивать новые возможности и резервы, постоянно ставить перед коллективом новые напряженные, но реальные задачи по развитию и совершенствованию производства.

Оперативное руководство производством заключается в умении менеджера быстро найти и принять конкретное решение различных задач, постоянно возникающих в процессе производства. Задержка в решении текущих вопросов неизбежно приводит к нарушению нормального ритма и хода производства.

Важным для менеджеров является знание и понимание ими людей, умение правильно оценивать способности и индивидуальные особенности работников, прислушиваться к мнению, советам и рекомендациям членов коллектива, поддерживать их инициативу и использовать ее в практической работе.

Успех на поприще управленческой работы во многом определяется аналитическими способностями, гибкостью в отношениях с людьми, а также ответственным отношением к работе, предприимчивостью. Способности каждого менеджера лучше всего проявляются на практической работе. Только здесь можно проверить, как он может использовать имеющиеся возможности, преодолевать трудности и добиваться успеха.

## 

## Ситуация 3

Менеджер производственного подразделения В.В. Давыдов возвращался домой после работы. Как всегда, он задержался, однако закончить даже срочные дела так и не успел. Сегодня, ради интереса, он записал, чем ему пришлось заниматься, и сейчас пытался разобраться в том, как сложился его рабочий день.

«В подразделение пришел за час до начала смены. Доделал отчет о работе за вчерашний день, оформил оперативную отчетность. Перед началом работы провел планерку. Снова пришлось говорить о дисциплине. Вчера без уважительных причин и разрешения не вышел на работу фрезеровщик Киреев. Что с ним делать, не знаю. Работать умеет, без разговоров выходит на работу и в выходные дни.

В подразделении две группы. После планерки расставил работников и выдал задания. Заготовок хватило до обеда, потом должны были подвезти. Словом, утро начиналось вроде нормально. Но не успел оглядеться – вызвали к руководителю службы. Рассматривался всего один вопрос, а заседали больше часа. Хотел поставить перед руководством ряд вопросов, но вижу – все спешат, нервничают, не стал. Решил, как-нибудь обойдусь сам. А вообще-то, когда только кончатся эти заседания, о которых узнаешь в последнюю минуту?

Вернулся в подразделение, а здесь «приятная новость»: при обработке заготовок обнаружился их брак. Позвонил технологу, но его не оказалось на месте: занимался профсоюзными делами. Пришлось снять заготовки с обработки и самому разбираться со смежниками, провел у них полчаса, но вопрос так и не решил. По пути заглянул в инструментально-раздаточную кладовую, выяснил, почему рабочему 2 дня не выдавали кондуктор (приспособление для обработки) и принес его на рабочее место. Сделал, казалось бы, доброе дело, но пока отсутствовал, в подразделение заходил руководитель службы и, узнав от рабочих, где я, бросил упрек, что занимаюсь не своим делом.

Решил выборочно проверить качество работы молодых рабочих. Так и есть: фрезеровщик Уваров при сборке допустил перекос, и в результате одна половина изделия пойдет в брак. Подошел к руководителю группы выяснить, как это случилось, а он отделался репликой, что спрашивать надо с наставника, а не с него.

После обеда двое рабочих вернулись из медсанчасти, где пробыли более 4 часов, но без больничных листов. Хотел посоветоваться с руководителем группы Петровым, где они работают, но посчитал неудобным: утром Петров обиделся, что двух рабочих из его группы я загрузил не тем, чем он хотел.

Не успел разобраться с этим вопросом, подошел контрольный мастер ОТК. Часть продукции оказалась грязной. Мелочь, но ОТК часть продукции не принял. Разобраться, кто виноват, так и не удалось: один рабочий валил на другого, поругались и руководители групп. А пока сменное задание из-за этих дефектов не выполнено.

Получается, что кручусь как белка в колесе, а толку мало. И так каждый день. Многими вопросами, особенно оформлением платежных документов, составлением отчетов, приходится заниматься в нерабочее время. Видимо, что-то надо менять в своей работе. Одно успокаивает: не одного меня текучка заедает».

***Задание:***

1. Оценить уровень организационной культуры в подразделении.

2. Сформировать предложения по ее совершенствованию.

***Ответ:***

Понятие организационной культуры достаточно широкое и емкое для того, чтобы включать в себя множество факторов как личностного, так и межличностного характера.

В целом, организационная культура представляет собой набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получаемых выражения в заявленных организацией ценностях и задающих людям ориентиры их поведения.

Характеристика организационной культуры включает в себя осознание своего места в организации, коммуникационную систему, взаимоотношения между людьми в организации, процессы развития работника и коллектива, трудовую этику и мотивирование.

В описанной ситуации можно оценить уровень организационной культуры в подразделении как достаточно низкий. Об этом говорят следующие факты:

* низкая дисциплина в подразделении (приходится поднимать этот вопрос на каждой планерке);
* длительные срочные совещания с низкой продуктивностью (рассматривался всего один вопрос, а заседали больше часа);
* низкий уровень разграничения профессиональных обязанностей (менеджер решает вопросы технолога, снабжения, проверки качества работы);
* низкий уровень коммуникационной культуры (упреки руководителя службы, небрежные ответы руководителя группы, обиды);
* низкий уровень разграничения ответственности за выполняемую работу (когда часть продукции не принял ОТК, разобраться, кто виноват так и не удалось).

Кроме этого, источником стресса для менеджера Давыдова является низкий уровень самоорганизации собственной работы, который вытекает из общей организационной культуры. Неумение распределять свое время, отсутствие четких границ профессиональной ответственности, нерешительность и многое другое приводит к перегрузкам в работе.

Для нормализации организационной культуры в данном подразделении необходимо произвести изменения на всех уровнях организационной структуры, начиная от руководителей высшего управленческого звена и заканчивая каждым работником производственной сферы. К таким изменениям можно отнести:

1. Разработка четких должностных инструкций, определяющих сферу профессиональных обязанностей каждого работника.

2. Снижение объемов оперативной отчетности. Отказ от ежедневных отчетов в пользу еженедельных.

3. Нормализация трудовой производственной дисциплины. Установление ее границ и ответственности работников за ее нарушение.

4. Составление плана совещаний на неделю вперед. Ограничение времени совещаний в разумных пределах.

5. Распределение полномочий и ответственности (за брак, за качество работы учеников, за снабжение) в соответствии с должностными инструкциями.

6. Создание сплоченности в коллективе, воспитание среди работников приоритета общих производственных интересов над личными (в рабочее время на территории организации).

Внедрение этих изменений позволит значительно повысить организационную культуру данного подразделения и положительно скажется на его производительности и качестве выполняемой работы.

**Список литературы**

1. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури, «Основы менеджмента»: Пер. с англ. М.: Дело, 1999. – 787 с.
2. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.М. Маслова. – ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 159 с.
3. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации: Учебное пособие. – М.: КРОНУС, 2005. – 416 с.
4. Шипунов В.Г. Кишькель Е.Н «Основы управленческой деятельности». Учебник. – М.: Издательство «Высшая школа», 2002. – 453 с.
5. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. Проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 670 с.

1. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации: Учебное пособие. – М.: КРОНУС, 2005. С. 217. [↑](#footnote-ref-1)