Министерство образования и науки Республики Казахстан

Восточно-Казахстанский государственный технический университет им. Д. Серикбаева

###### КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

по предмету «Менеджмент»

Тема №20: «Система мотивов и потребностей»

Усть-Каменогорск

2008

**План**

Введение

1. Понятия «мотивы» и «потребности». Мотивационный процесс
2. Теории мотивации

2.1 Содержательные теории

2.2 Процессуальные теории

1. Мотивация персонала в организациях

Заключение

Практическое задание

Список литературы

**Введение**

Тема данной контрольной работы – «Система мотивов и потребностей», которые являются важной составляющей стратегии управления любых организаций.

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой компании являются её сотрудники. Однако далеко не все руководители понимают, как трудно управлять этим ресурсом. От того, сколь эффективным окажется труд сотрудников, зависит успех любой компании. Задача менеджеров состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала. Какими бы сильными ни были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками компании. А это может произойти только в случае, если работники заинтересованы в результатах своего труда. Для этого необходимо человека заинтересовать, каким-либо образом побудить к действию, то есть мотивировать.

Изучение проблемы мотивирования является актуальным на современном этапе развития систем управления персоналом. Нестабильность экономической, социальной, политической и производственной среды, стремительное развитие научно-технического прогресса, высокая конкурентность и рискованность ставит руководителей коллективов и организаций перед необходимостью адаптации к изменяющемуся контексту управленческой деятельности. Выход многих предприятий из государственного сектора, образование новых негосударственных структур повышает степень личной ответственности руководителя или менеджера за деятельность сотрудников и организации. Возросшая интенсивность, интеллектуальность, эмоциональная напряженность труда требует от менеджера организации высокого профессионализма.

В настоящее время отечественная наука управления переживает своеобразный этап интенсивного развития и обновления. Проистекает это по многим, как внутренним, так и внешним причинам: осуществление реформ в обществе, переход к рыночным отношениям, критика авторитарных методов управления, поиск ранее неизвестной информации с Запада и необходимость ее творческой переработки, поиск национальной модели управления и т.д.

Главной задачей науки управления является повышение эффективности производства за счет всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека, повышение уровня его квалификации, компетентности, ответственности, инициативы.

Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Ключевое же место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а также стимулирование и мотивация работников.

Цель данной контрольной работы направлена на определение понятий «мотивы» и «потребности», формирование представления о теориях мотивации, выявление основных методов мотивирования персонала.

**Понятия «мотивы» и «потребности». Мотивационный процесс**

Мотивация, в организационном контексте – это «процесс, с помощью которого менеджер побуждает других людей работать для достижения организационных целей, тем самым, удовлетворяя их личные желания и потребности». [1, с. 45] Даже если создаётся впечатление, что служащие работают только ради достижения общих целей организации, то всё равно ведут они себя так потому, что уверены, что это лучший способ достижения собственных целей.

Мотивация, как один из методов функции управления персоналом, является составной частью процесса управления.

Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны и многообразны. По мнению одних учёных, действие человека определяется его потребностями. Придерживающиеся другой позиции исходят из того, что поведение человека является также и функцией его восприятия и ожиданий.

При рассмотрении мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые заставляют человека действовать и усиливают его действия. К ключевым из них относят потребности.

Потребность – это необходимость человека в чем-либо. Психологи говорят, что человек испытывает потребность, когда он ощущает физиологически или психически недостаток чего-либо. Хотя конкретное лицо в конкретное время может и не иметь потребности в смысле сознательного ее ощущения, существуют определенные потребности, которые каждый человек может почувствовать. Содержательные теории мотивации представляют попытки классифицировать эти общечеловеческие потребности по определенным категориям. До сих пор нет ни одной всеми принятой классификации и идентификации определенных потребностей. Однако большинство психологов соглашаются, что потребности в принципе можно классифицировать как первичные и вторичные.

Первичные потребности являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Примерами могут служить потребность в пище, воде, потребности дышать, спать, сексуальные потребности.

Вторичные потребности по природе своей психологические. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти, потребность в принадлежности кому или чему-либо.

Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Исходя из их наличия у людей, было определено, что потребности служат 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. Цели, в этом смысле – это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, часто удовлетворенной или неудовлетворенной.

Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в данных обстоятельствах в будущем. В общем случае люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Этот факт известен как закон результата.

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

Важно отметить, что не все рабочие испытывают высокую потребность в достижениях и независимости. Руководитель должен всегда иметь в виду элемент случайности. Для мотивации нет какого-либо одного лучшего способа. То, что оказывается эффективным для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других. Кроме того, организации по своей природе усложняют практическую реализацию теорий мотивации, ориентированных на отдельных индивидуумов. Взаимозависимость работ, недостаток информации о результатах работы отдельных людей, частые перемены в служебных обязанностях из-за совершенствования технологии – все это усложняет мотивационный процесс.

Для конкретизации представления о том, как происходит мотивация персонала, рассмотрим схему мотивационного процесса. [5, с. 64]

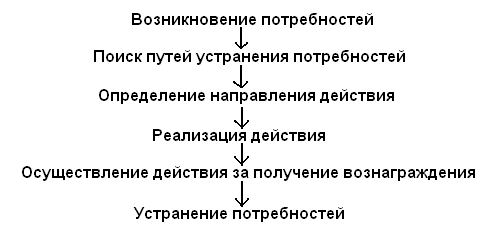


Рис. 1. Схема мотивационного процесса

Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов.

**I этап** – возникновение потребностей. Человек ощущает, что ему чего-то не хватает. Он решает предпринять какие-то действия. Потребности бывают самые различные, в частности: физиологические; психологические; социальные.

**II этап** – поиск путей обеспечения потребности, которую можно удовлетворить, подавить или просто не замечать.

**III этап** – определение целей (направлений) действия. Определяется, что именно и какими средствами нужно сделать, каким образом обеспечить потребность. Здесь выявляется, что нужно получить, чтобы устранить потребность, получить то, что желательно, и в какой мере можно добиться того, что необходимо.

**IV этап** – реализация действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для устранения потребности. Поскольку процесс работы оказывает влияние на мотивацию, то на этом этапе может происходить корректировка целей.

**V этап** – получение вознаграждения за реализацию действия. Проделав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит изменение мотивации к действию.

**VI этап** – ликвидация потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Очень непросто выявить, какие мотивы являются ведущими в мотивационном процессе конкретного человека в конкретных условиях. Знание логики процесса мотивации не обеспечивает решающих преимуществ в управлении данным процессом. Здесь немаловажным фактором является неочевидность мотивов. Можно догадываться, какие мотивы преобладают, но в конкретном виде их вычленить достаточно трудно.

**2. Теории мотивации**

Известен старый способ воздействия на людей, чтобы побудить их выполнять определенную работу – метод «кнута и пряника». Под «пряником» понималась возможность выжить. Р. Оуэн и А. Смит считали деньги единственным мотивирующим фактором. Согласно их трактовке, люди – чисто экономические существа, которые работают только для получения средств, необходимых для приобретения пищи, одежды, жилищ и т.д.

Но, уже к началу ХХ века, хотя жизнь простых людей особенно не улучшилась, Ф. Тейлор и его сторонники осознали неэффективность заработков на грани голода. Метод «кнута и пряника» Тейлор использовал в сочетании с более эффективным применением специализации, стандартизации. Объективно определив понятие «достаточной дневной выработки», Тейлор предложил оплачивать труд тех, кто производит больше, пропорционально их вкладу.

Первым, кто обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда ведут к повышению производительности труда, был Э. Мэйо.

Работы Э. Мэйо говорили, что важно принимать во внимание психологию человека, его некоторую «нелогичность». В конце концов, появилась новая теория – «человеческих отношений». Но психологические теории мотивации появились позднее – в 40‑х годах ХХ века и развиваются по настоящее время.

Сегодня практический менеджмент опирается на определённые теории мотивации, которые могут быть разделены на две группы: содержательные и процессуальные.

***Содержательные теории*** пытаются выяснить причины того или иного поведения человека. Часто их называют «теории потребностей».

***Процессуальные теории*** ставят во главу угла вопрос о том, как возникает тот или иной тип поведения, что его направляет, поддерживает и прекращает.

**2.1 Содержательные теории**

***Иерархия потребностей А. Маслоу***

А. Маслоу утверждал, что «поведение человека зависит от того, какие потребности являются для него на данный момент доминирующими». [4, с. 117] Исходя из этого, он предложил разделить все потребности людей на пять видов. Каждый человек в одно и то же время имеет потребности всех пяти типов, но сила каждой потребности в какое-то конкретное время зависит от личностных приоритетов человека. В зависимости от этих приоритетов выстраивается иерархия потребностей.

Маслоу утверждал, что основные пять типов потребностей почти всегда идут в порядке, показанном на рис. 2.

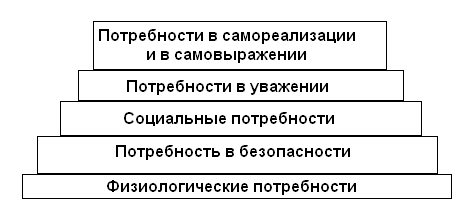


Рис. 2. Иерархия потребностей А. Маслоу

Рассмотрим все **пять уровней** иерархии потребностей Маслоу.

***1. Физиологические потребности.***

Состоят из основных, первичных потребностей человека, иногда даже неосознанных. Иногда, в работах современных исследователей, их называют биологическими потребностями. Применительно к рабочей среде, это потребности в заработной плате, отпуске, пенсионном обеспечении, перерывах, благоприятных рабочих условиях, освещении, отоплении и вентиляции.

***2. Потребность в безопасности.***

Как только физиологические потребности удовлетворены, на передний план выходит потребность в безопасности. Эти потребности отражают желание сохранить уже полученные награды и положение и защитить себя от опасности, вреда, угроз, травм, потерь или лишений. В организациях эти потребности имеют форму борьбы служащих за безопасность работы, введения системы старшинства, организацию профсоюзов, безопасные условия работы, дополнительные льготы, страховку и выходное пособие.

***3. Социальные потребности.***

Когда достигнуто удовлетворение физиологических потребностей и потребностей в безопасности, внимание человека перемещается на потребность в дружбе, любви и принадлежности. Как «социальные животные», люди испытывают желание нравиться другим и хотят удовлетворить свои социальные потребности на работе. Это происходит путём вхождения в формальные и неформальные рабочие группы, путём сотрудничества с другими рабочими и принятия участия в разнообразной совместной деятельности.

***4. Потребности в уважении.***

Эти потребности могут принимать две различные формы. Первая – это потребность в самоуважении, т.е. удовлетворение самим собой. Самоуважение тесно связано с чувством достижения цели, компетентности, знаний, зрелости и зависимости. Вторая форма – потребность в уважении других людей. Эта потребность связана с репутацией, общественным признанием, статусом внутри группы. В любой организации награды, которые могут удовлетворить потребность в уважении, включают в себя почётные звания, другие формы признания, похвалы, дополнительные обязательства и продвижение по службе.

***5. Потребности в самореализации и в самовыражении.***

Когда удовлетворены потребности четырёх нижних уровней, человек фокусирует своё внимание на удовлетворении потребности в самореализации. Пытаясь этого достичь, люди стараются реализовать весь свой потенциал, увеличить свои способности и быть «лучшими». Такая потребность в самовыражении является самой высокой из всех человеческих потребностей.

Факт, что человеческие потребности можно расположить в иерархическом порядке, имеет важное значение. Во-первых, потребности нижних уровней должны быть удовлетворены в первую очередь, только после этого можно обращаться к потребностям более высоких уровней.

Кроме этого, стоит учесть, что потребности низших уровней формируют тот фундамент, на котором строятся потребности высших уровней. Только в том случае, если потребности низшего уровня остаются удовлетворёнными, у менеджера есть шанс добиться успеха, мотивируя рабочих через удовлетворение потребностей более высокого уровня.

Очень важное значение имеет идея достаточности. Человек никогда не испытает чувства полного удовлетворения своих потребностей. Большинство людей хотят ещё больше денег, безопасности, друзей, уважения и самоуверенности, независимо от того, сколько они уже всего добились. Таким образом, человек двигается вверх по иерархии не в случае, когда его потребности полностью удовлетворены, а когда они достаточно удовлетворены.

При применении иерархии потребностей по А. Маслоу большая роль отводится интуиции, что и является лучшим объяснением её популярности.  
Однако, с точки зрения конкретных действий руководства, подход А. Маслоу имеет ряд трудностей. Прежде всего, большинство из нас в одно и тоже время могут находиться на нескольких уровнях иерархии потребностей.

Также крайне трудно определить уровень потребностей, удовлетворением которых можно мотивировать человека в настоящий момент. Частично проблема происходит от того, что очень трудно отличить мелкие, незначительные изменения в потребностях, которые происходят ежедневно, от более значительных и реже встречающихся изменений (сдвигов) в человеческих потребностях.

Сложность также возникает при измерении потребностей человека.  
Большинство из нас испытывают большие сложности в определении своих собственных потребностей и при расстановке приоритетов.

Менеджер, который знает уровень потребностей своего подчинённого, может предвидеть, какой тип потребностей будет доминировать у него в будущем, и, следовательно, может выбрать наиболее эффективный «мотиватор».

***Теория мотивации Д. МакКлеланда***

В своей теории Дэвид МакКлеланд утверждает, что любая организация предлагает человеку возможности для удовлетворения трёх потребностей высшего уровня: ***потребность во власти, в успехе и в принадлежности***. Его наиболее популярные идеи заключаются в том, что потребность в успехе положительно влияет не только на работу служащих, но и на работу менеджеров всех уровней управления.

Потребность в успехе лежит в иерархии потребностей Маслоу где-то между уважением и самовыражением. Человек, ориентированный на достижение успеха, обычно приемлет достаточно высокий уровень риска, хочет знать о конкретных результатах своей работы, хочет нести ответственность за решение каких-либо проблем, и имеет тенденцию к постановке реальных целей. Кроме этого, он обладает серьёзными навыками в плане организации и планирования.

Менеджеры, которые стремятся понять, управлять и создать мотивационную среду для подчинённых с ярко выраженной потребностью в успехе, должны знать, что последние получают удовлетворение в основном от самого процесса работы, от начала до завершения, и в меньшей степени – от награды, которую получают за хорошо выполненную работу.

Потребность во власти также находится между потребностями в уважении и самовыражении Маслоу. Эта потребность является выражением желания человека оказывать влияние на других людей. МакКлеланд рассматривал эту потребность как позитивную и тесно связывал её с желанием добиться руководящей должности. Он утверждал, что существует несколько стадий в развитии представления человека о власти, и что менеджеров можно убедить отказаться от мысли, что человек не должен пытаться оказывать влияние на других. Наоборот, эффективный лидер и менеджер должен быть самоотверженным альтруистом, преданным целям организации и старающимся привить чувство преданности организации своим подчинённым.

То, что МакКлеланд называл потребностью в принадлежности, очень похоже на то, о чём говорил Маслоу. Эта потребность отражает желание человека иметь близкие, дружеские отношения с другими людьми. Люди с острой потребностью в принадлежности наиболее часто добиваются успеха в работе, требующей высокого уровня социального взаимодействия, где межличностные отношения особенно важны.

Хотя все члены любой организации в какой-то мере испытывают потребности в успехе, власти и принадлежности, МакКлеланд использовал результаты своего исследования для определения трёх характерных типов менеджеров:

1. Так называемые институциональные менеджеры, которые испытывают большую потребность во власти, чем в принадлежности, и обладают высоким уровнем самоконтроля.

2. Менеджеры, у которых потребность во власти сильнее, чем потребность в принадлежности, но которые более открыты и социально активны, чем институциональные менеджеры.

3. Менеджеры, у которых потребность в принадлежности сильнее потребности во власти и которые также открыты и социально активны.

Исследование показали, что менеджеры первых двух типов лучше управляют своими отделами, в основном из-за своей потребности во власти.

Работа МакКлеланда показала, что потребность в успехе можно развить в человеке, и в результате получить более эффективную работу. Менеджеры должны ставить для себя и для своих подчинённых трудные, но достижимые цели и задачи. Кроме этого, следует помнить, что люди, ориентированные на успех, чаще всего этого успеха и добиваются, однако организация может извлечь выгоду из комбинации всех трёх типов менеджеров, описанных Мак Клеландом.

К содержательным теориям также относятся: теория двух факторов Фредерика Герцберга; теория мотивации К. Альдерфера (ERG‑теория).

**2.2 Процессуальные теории**

***Теория справедливости***

Теория справедливости, популяризированная Дж. Стэйси Адамсом, постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Эта теория базируется на утверждении, что при определении фокуса своего целенаправленного поведения служащие учитывают две фундаментальные оценки:

1. «Что я даю организации?»: этот вклад включает в себя усилия, опыт, образование, навыки и подготовку.

2. «Какое вознаграждение я получу, особенно по сравнению с вознаграждением других служащих, выполняющих такую же работу?».

Вознаграждение в данном случае может иметь разнообразную форму: заработная плата, дополнительные льготы, премии, условия работы и показатели статуса.

При проведении этих двух оценок, человек в уме выводит определённое соотношение, характеризующее справедливость руководства по отношению к нему. Человек чувствует, что к нему относятся справедливо, если отношения вознаграждений к затратам равны между собой.

Вот несколько ключевых моментов, которые должен помнить каждый менеджер о теории справедливости:

– Проблемы с подчинёнными возникают тогда, когда они чувствуют, что с ними несправедливо обошлись.

– Очень трудно сказать, как подчинённые воспринимают зависимость между тем, что они вкладывают в свою работу и тем, что они получают от неё. Поэтому менеджеры должны систематически наблюдать за тем, считают ли их подчинённые, что к ним относятся справедливо.

– Стандарты менеджеров для измерения вклада подчинённых в общую работу и для определения подходящего уровня их награды должны быть известны всем ещё до того, как работа началась, и должны быть представлены в как можно более ясной и понятной форме.

– Служащих больше всего интересует не абсолютный уровень их награды, а уровень по сравнению со своими коллегами.

Если вклад превышает вознаграждение, человек чувствует не удовлетворённость, злость и считает, что с ним поступили несправедливо.  
Если вознаграждение превышает вклад человека в достижение целей организации, он испытывает чувство вины, т. к. считает, что «обманывает» своего менеджера. Приверженцы теории справедливости уверены, что каждое из этих двух негативных ощущений воздействует на мотивацию и заставляет человека действовать так, чтобы восстановить чувство справедливости. Такое поведение заключается в том, что человек или начинает работать менее усердно, или прилагает больше усилий, чтобы преодолеть чувство вины. В конечном итоге, служащие могут просто изменить свои взгляды на сравнительную ценность вкладов и вознаграждений или путём сознательной переоценки своих изначальных запросов, или с помощью такого умственного защитного механизма, как рационализация.

***Теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера***

Комплексная процессуальная теория мотивации, известная как модель  
Портера – Лоулера, построена на основных элементах теории ожидания и теории справедливости. Двое исследователей Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали модель, включив в нее пять переменных величин:

– затраченные усилия;

– восприятие;

– полученные результаты;

– вознаграждение;

– уровень удовлетворенности.

Содержание модели Портера – Лоулера сводится к следующему: чтобы достичь определенных результатов и получить достойное вознаграждение, человек затрачивает усилия, зависящие от его способностей, опыта и квалификации. При этом размер усилий определяется ценностью вознаграждения. Значительное влияние на результаты оказывает осознание человеком своей роли в процессе труда. Так же как и в теории постановки целей, вознаграждения могут быть внутренними (чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоутверждения) и внешние (повышение оплаты труда, премия, благодарность руководителя, продвижение по службе). Восприятие вознаграждения определяет уровень удовлетворенности, который, в свою очередь, будет влиять на поведение человека в будущем.

Портер и Лоулер на основе анализа предложенной модели сделали вывод о том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это заключение коренным образом отличатся от тех позиций, на которых стояли представители ранних теорий человеческих отношений, которые считали, что удовлетворенные работники дают лучшие результаты.

Заслуга Портера и Лоулера заключается в том, что их теория внесла основной вклад в понимание мотивации.

К процессуальным теориям также относятся: теория ожидания В. Врума; теория подкрепления мотива; целевая теория мотивации; теория модификации поведения.

**3. Мотивация персонала в организациях**

Целесообразно будет рассмотреть способы мотивации труда в организациях. Они объединяются в относительно самостоятельные направления:

– материальное стимулирование;

– совершенствование организации труда;

– вовлечение персонала в процесс управления;

– неденежное стимулирование.

Первое направление отражает роль мотивационного механизма оплаты труда в системе повышения производительности труда. Оно включает в качестве элементов совершенствование системы заработной платы, предоставление возможности персоналу участвовать в формировании собственности и прибыли предприятия.

Безусловно, мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия. Одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами не может привести к долговечному подъему производительности труда.

Следующее направление улучшения мотивации – совершенствование организации труда – содержит постановку целей, расширение трудовых функций, обогащение труда, производственную ротацию, применение гибких графиков, улучшение условий труда.

Постановка целей предполагает, что правильно поставленная цель путем формирования ориентации на ее достижение служит мотивирующим средством для работника.

Расширение трудовых функций подразумевает внесение разнообразия в работу персонала, то есть увеличение числа операций, выполняемых одним работником. В результате удлиняется рабочий цикл у каждого работника, растет интенсивность труда. Применение данного метода целесообразно в случае недозагруженности работников и собственного желания их расширить круг своей деятельности, в противном случае это может привести к резкому сопротивлению со стороны работников.

Для массовых рабочих профессий лучше всего использовать производственную ротацию, которая предполагает чередование видов работы и производственных операций, когда рабочие в течение дня периодически обмениваются рабочими местами, что характерно преимущественно для бригадной формы организации труда.

Вовлечение персонала в процесс управления налагает на работников большую ответственность, что приводит к осознанию их собственной значимости. Таким образом, достигается более ответственное и продуманное отношение персонала к своим обязанностям.

В менеджменте также применяются методы неденежного стимулирования. Рассмотрим некоторые из них.

**1. Одобрение.** Одобрение является еще более мощным способом вознаграждения, чем деньги, которые, конечно всегда будут много значить. Почти все люди положительно реагируют, если чувствуют, что их ценят и уважают.

**2. Действие.** Служащие, которые приобретают акции и становятся совладельцами, ведут себя как владельцы. Но для того, чтобы использовать этот способ вознаграждения, предприятие должно использовать групповое принятие управленческого решения вместо авторитарного и производить конкурентоспособный товар. Исследования Университета штата  
Мичиган показали, что использование этого способа вознаграждения может в  
1,5 раза повысить доход фирмы.

**3. Вознаграждение свободным временем.** Это поможет удержать сотрудников от формирования привычки транжирить время попусту и позволит сотруднику больше тратить времени на себя и свою семью, если он будет справляться с работой раньше отведенного срока. Такой метод подходит для людей со свободным расписанием. В противном случае у руководства появляется соблазн повысить объём работы.

**4. Взаимопонимание и проявление интереса к работнику.** Способ вознаграждения наиболее значим для эффективных сотрудников-профессионалов. Для них внутреннее вознаграждение имеет большой вес. Такой подход требует от менеджеров хорошего неформального контакта со своими подчиненными, а также знания того, что их волнует и интересует.

**5. Продвижение по служебной лестнице и личный рост.** Этот способ вознаграждения требует серьезных финансовых затрат высшего руководства.  
Продвижение вверх даёт власть, а не только материальные блага. Люди её любят даже больше, чем деньги.

**6. Предоставление самостоятельности и любимой работы.** Этот способ особенно хорош, когда работники стремятся стать профессионалами, но ощущают над собой пресс контроля или чувствуют, что другую работу они выполняли бы гораздо профессиональнее, с большей отдачей и лучшими результатами. Здесь искусство менеджера состоит в способности выявить такого сотрудника, что может быть затруднено приятием этих действий за очередное контрольное мероприятие. Очень часто такие люди могли бы работать эффективно без надзора сверху, но отсутствие некоторой смелости не позволяет им обратиться по этому поводу к руководству.

Таким образом, внимательно изучая основные типы своих сотрудников, менеджеры по управлению персоналом имеют возможность создания благоприятной рабочей обстановки с повышением качества работы при помощи использования вышеперечисленных и дополнительных методов.

**Заключение**

В современной науке мотивации отводится ведущая роль. Существует множество различных теорий и моделей мотивации, которые порой противоречат друг другу. Однако руководителям организаций не стоит искать в этих работах готовых рецептов по мотивированию персонала, но, усвоив для себя их основные положения, необходимо выработать для себя свою программу мотивации персонала. Следует также понять, что на каждом конкретном предприятии должна быть своя специфическая программа, в которой бы учитывались все особенности деятельности компании.

Итак, в первую очередь, следует определить, что хочет получить от работы тот или иной человек. Это может быть не только денежное вознаграждение, но и социальная защищенность, принадлежность к известной компании, хорошая рабочая обстановка, удовлетворение от интересной для него работы, высокое качество жизни, возможность продвижения по карьерной лестнице, принадлежность к определенной социальной группе, желание приносить пользу людям.

Следующим шагом мотивационной стратегии должно было определение тех форм стимулирования персонала, которые организация может использовать в своей деятельности. Здесь важно понять, что фирма может позволить себе применять только те меры мотивационного воздействия, использование которых принесет ей реальную прибыль.

Другим фактором, безусловно оказывающим влияние на эффективность труда работников, является обстановка внутри компании. Здесь руководителям необходимо понять, что ни при каких условиях нельзя экономить на условиях труда работников и создании благоприятного психологического климата внутри компании. Однако если компания не заботится об этом, ее работники испытывают чувство физического или морального дискомфорта, что, безусловно, снижает производительность труда.

В настоящее время добиться успеха, игнорируя проблему мотивации персонала, нельзя. Каждый человек стремится к успеху. Успех – это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий. Необходимо использовать данный факт для организации эффективной, плодотворной деятельности.

**Практическое задание**

**«Применение знаний о менеджере. Качества менеджера»**

Управление персоналом – очень сложная и ответственная задача для руководителей. Каждый менеджер выбирает свой индивидуальный путь работы с подчиненными, свой стиль управления, применяет собственные тонкости для решения разноплановых задач, общей целью которых является эффективное функционирование отделов и предприятий.

Но, к сожалению, большинству руководителей не хватает практики управления и общения с подчиненными, следствием чего являются проблемные ситуации, когда авторитет менеджера ставится под сомнение, и он постепенно начинает терять данную ему власть.

Нам представлена подобная ситуация, в которой руководителю отдела предстоит разрешить проблему поведения своего подчиненного.

Рассмотрим подробно сложившиеся обстоятельства, опираясь на следующие вопросы.

**1. На каком этапе в данной ситуации имело место делегирование, а на каком самоделегирование?**

Делегирование – это один из инструментов управления людьми наряду с мотивацией и постановкой задач. Делегирование является особым способом коммуникации.

Дадим научное определение данному понятию.

Делегирование – это процесс передачи менеджером властных полномочий сотруднику, занимающему более низкое положение. Другими словами, это разделение власти, притом, что ответственность за результаты делегирования, остается на плечах менеджера, передавшего полномочия. Решение о том, как выполнить задание, принимает исполнитель, и он же несет ответственность перед менеджером только за результаты своих действий.

Позитивное делегирование основано на доверии к подчиненным.

Рассматривая предложенную ситуацию, можно определить, что делегирование полномочий имело место уже на первом этапе. Это объясняется тем, что главный конструктор сразу же заметил энергичность и рабочий потенциал в новом сотруднике. Проанализировав работу Виктора, главный конструктор увидел, что он с легкостью справляется с порученными ему заданиями, выполняет их без напоминаний и в срок. Сделав выводы, руководитель решил, что новый подчиненный является компетентным и ответственным сотрудником. Это обстоятельство способствовало выбору Семенова Виктора, как человека, которому можно передать часть обязанностей, т.е. делегировать определенные полномочия. В результате этого, Виктору было поручено осуществить разработку новой продукции.

Грамотное делегирование полномочий является эффективным методом управления подчиненными. Но анализ практики показывает, что в процессе передачи задач, полномочий и ответственности часто возникают проблемные ситуации, называемые «ловушками делегирования». Здесь имеет место понятие «самоделегирование».

Ловушка самоделегирования – очень сложная ловушка, так как внешне ситуация выглядит как проявление инициативы способного и энергичного подчиненного. Примером является сотрудник, который самостоятельно расширяет диапазон своих полномочий или изменяет график рабочего времени как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения.

Самоделегирование присутствует и в нашей ситуации. Первые признаки самоделегирования заметны уже на первом этапе, когда увлеченный Виктор сам решил увеличить продолжительность своего рабочего дня для выполнения задания. Руководитель никаких комментариев по поводу данного обстоятельства не давал.

На всех последующих этапах самоделегирование было проявлено уже более четких очертаниях, когда Виктору каждый раз требовалось уйти с работы раньше установленного времени. Тем самым, подчиненный самопроизвольно сокращал график своего рабочего времени, одновременно перекладывая свои обязанности на других сотрудников, что также является саморасширением полномочий.

Следует отметить, что переработки, также как и недоработки, должны быть замечены и оценены руководителем с позиции их необходимости для выполнения работы над проектом.

**2. Является ли Виктор хорошим подчиненным?**

Рассматривая этот вопрос, нельзя ответить однозначно. Для того чтобы разобраться, является ли Виктор хорошим подчиненным, проанализируем его поведение на каждом из этапов сложившейся ситуации.

Следует отметить, что делегирование непременно приближает подчиненного. Это своего рода поощрение: чем ближе подчиненный, тем больше полномочий ему делегируется. Как мы выяснили, руководитель отдела определил Виктора как компетентного, ответственного, хорошего работника, способного нести делегированные обязательства. Как действует в данной ситуации новый сотрудник?

Итак, этот работник настолько хорош, что после конца рабочего дня он остается доделывать задание. В общем-то, здесь нет ничего страшного, ведь трудно так подгадать, чтобы все задания выполнялись ровно за 8 часов. Но если начальник игнорировал этот момент, то первый шаг к самоделегированию уже сделан: подчиненный сам себе делегировал право определять конец рабочего дня.

Как мы отметили, рабочие задания могут приближать или удалять от руководителя. Таким образом, работник, делегировав сам себе право определять продолжительность рабочего дня, может оставаться дольше, когда работа приближает, и меньше, когда работа отдаляет. Первые попытки сократить свое рабочее время встречаются уже на втором этапе, когда подчиненный обращается к главному конструктору со словами: «Вы знаете, мне завтра надо к зубному врачу, я хотел взять талончик на время после работы, однако…». Он рассказывает очень долгую историю, полную различных обстоятельств. В конце концов, руководитель останавливает его: «Понятно, понятно. Конечно, ну что вы, сходите, конечно».

Чистая работа требует точной продолжительности движений. Здесь длина рассказа должна превысить терпение руководителя. Это значит, что аргументов, чтобы разрешить подчиненному уйти, должно быть больше чем достаточно. А когда больше чем достаточно, то нет сомнений, что «да». Подобно тому, как хороший продавец на рынке, когда взвешивает, положит чуть больше, чем весит гиря. Пусть этот перевес заложен в цене, но у покупателя не должно быть никакого напряжения по поводу того, довесили ему или не довесили. Так и в этой ситуации подчиненный «перевешивает» и тем самым не создает проблемы для руководителя по поводу решения: можно или нельзя.

На третьем этапе подчиненный снова отпрашивается куда-то, но на сей раз заканчивает рассказ раньше, чем руководитель его остановит, Вот это ожидание тоже важно. Почему! Руководитель принимает решение. Пауза означает, что подчиненный будет ждать сколько угодно, он выказывает свое уважение к руководителю и дает понять, что пока еще признает его право решать. И руководитель, когда к нему так уважительно относятся, начинает размышлять: «Что там у нас завтра? Кажется, ничего, ну да, можете не приходить до обеда». В данном случае руководитель своим ответом хотел показать, что мог и разрешить, и отказать. Но на самом деле, становится заметным, что его решение было проявлением слабости.

Следующий шаг в отношениях – когда подчиненный говорит: «Простите, но я забыл вам сказать, мне надо забрать из больницы тестя». То есть подразумевается следующее: «Честно говоря, между нами уже сложились такие отношения, что я могу идти и без спроса». «Ну, хорошо, я попрошу сделать это Николая Сидорова», – говорит руководитель. Что это значит? Это значит, что не просто данный подчиненный выбирает работу, но теперь работа, которая отдаляет от руководителя, перешла к другому человеку (по статистике, это чаще бывает именно в отношении работы, которая отдаляет от руководителя).

На пятом этапе подчиненный сообщает конструктору, что ему понадобилось еще раз удалиться с работы, и что его задание выполнит Ирина, с которой он уже договорился. То есть самоделегирование продолжается. «Хорошо», – говорит руководитель, считая, что в принципе, раз работники договорились, то обе стороны довольны и проблем нет. Руководитель не понимает, как много он уже потерял.

На шестом этапе подчиненный под предлогом того, что он сейчас занят и не может этого сделать, советует руководителю: «Пусть в цех сходит Николай. … У меня сейчас нет возможности заниматься этим вопросом». То есть он дает рекомендацию. И в данном случае руководителю приходится исполнять эту рекомендацию, так как новая работа отдела была ограничена во времени.

В итоге, руководитель понимает, в каком положении он оказался. Чтобы хоть каким-то образом поддержать свой статус, главный конструктор пытается перевести проблему в шутку. И уже давая новое задание подчиненному, руководитель интересуется: «Надеюсь, что сегодня Вам никуда не надо уходить?». На что подчиненный тоже отвечает шуткой: «Могу, давайте, ладно уж». Но мы знаем, что часто повторяющиеся шутки – уже не шутки.

Подробно рассмотрев поведение Виктора, можно охарактеризовать его скорее как компетентного сотрудника, разбирающегося в своей работе, и со знанием дела выполняющего порученные ему задания. Он хороший работник. Но в представленной ситуации для главного конструктора Виктор является не самым хорошим подчиненным, так как в реальности каждый этап их отношений показывает, что, скорее всего, руководитель подчиняется желаниям подчиненного, нежели наоборот.

**3. Какой стиль управления преобладает в данной ситуации у главного конструктора?**

В реальной повседневной жизни управленцев не так часто встречаются однонаправленные стили руководства персоналом. В основном, это смешанные стили. В зависимости от обстоятельств, руководитель может использовать тот или иной стиль управления.

В представленной ситуации, на мой взгляд, у руководителя преобладает демократический стиль управления.

По определению, демократический стиль управления – это способ коммуникации руководителя с сотрудниками, предполагающий делегирование части своих полномочий подчиненным и принятие решений на коллегиальной основе.

Описанные отношения между главным конструктором и новым сотрудником подтверждают положения приведенного определения.

На демократический стиль управления здесь указывают первоначальная уверенность главного конструктора в Викторе, доверие ему и, следовательно, делегирование определенных обязательств.

Совместное принятие решений также указывает на демократизм в отношениях.

Еще одним показателем демократического стиля управления является личностно-ориентированное отношение руководителя к подчиненному, удовлетворение его просьб и интересов.

В современном мире демократический стиль управления является одним из наиболее эффективных. Но в данной ситуации, обращая внимание на возникшую проблему, следует задуматься, стоит ли ограничиваться только лишь одним стилем, или более выигрышным вариантом станет применение более строгих мер.

При условии продолжения отношений между главным конструктором и подчиненным в том же направлении возможен переход стиля управления руководителя от демократического к либеральному, так как все более часто руководитель уже не вмешивается в процесс, а соглашается с предложениями-решениями своего сотрудника.

**4. На какой стадии ситуации главным конструктором была допущена ошибка?**

Рассматривая предложенную ситуацию, мы определили, что самоделегирование произошло на первом этапе. Вроде бы, на первый взгляд, то, что рабочий сам увеличил свое время работы, не вызывает опасений, а может даже и наоборот, нуждается в похвале. Но приведем пример: если человеку трудно дышать из-за сильно стянутого ремня на талии, ему сначала придется еще больше затянуть ремень, а затем уже ослабить его, и дышать становится комфортнее. Аналогичная ситуация имеет место быть и в данном случае: заранее понимая свою дальнейшую цель в достижении более удобных условий работы, сотруднику сначала приходится их ухудшить. Мы видим, что первый шаг к самовольному расширению своих полномочий уже сделан. Тут возникает первая опасность, которую руководитель не заметил. Это явилось предпосылкой для дальнейших ошибок.

Ошибка руководителя произошла на четвертом этапе развития ситуации. Любой менеджер должен осознать, что главным при делегировании является не то, что делегируется, а то, что делегировать нельзя. В первую очередь, нельзя делегировать право выбора и сортировки заданий. Заметно, что Виктор старался выбирать только те задания, которые приближали к руководителю. Отвечая на очередную просьбу подчиненного уйти раньше с работы, главный конструктор произнес слова: «Ну, хорошо, я попрошу сделать это Николая Сидорова». Переложив ответственность за выполнение работы с Виктора на Николая, руководитель сам дал повод для описанного поведения подчиненного. Это явилось толчком к еще большему самоделегированию Виктора, который в следующих случаях уже сам решал, кто будет выполнять его задания, просто извещая об этом своего начальника. Еще более страшной ошибкой руководителя было то, что он не смог пресечь самодеятельность подчиненного и принять собственное решение, кому выполнять порученные им задания, когда Виктор уже сам начал сортировать задания, решая, что он будет делать сам, а что другие сотрудники. Такое поведение оценивается как прямое покушение на власть руководителя.

**5. Каковы возможные сценарии дальнейшего развития ситуации, и какие решения могут быть приняты главным конструктором в зависимости от направленности развития?**

Мы внимательно рассмотрели представленную ситуацию, описывающие рабочие отношения главного конструктора и нового сотрудника. Проанализировав сложившиеся обстоятельства, мы сделали вывод, что в данных отношениях существует проблема между руководителем и подчиненным. Теперь, когда выяснена суть этой проблемы, можно предположить, вариантов дальнейшего развития данной ситуации может быть несколько.

Нашему вниманию представлены обстоятельства, в которых руководитель постоянно идет навстречу своему подчиненному. Описание вышеперечисленных ситуаций подтверждает слабость главного конструктора, неспособного отказать сотруднику и принять свое собственное решение. Вполне возможно, что руководитель и в дальнейшем не сможет справиться со своей нерешительностью и будет постоянно удовлетворять прихоти подчиненного. В данном случае не исключается вероятность того, что Виктор может «подсидеть» своего начальника и стать менеджером, так как в описанной ситуации мы не раз убеждаемся в способности нового сотрудника умело манипулировать как своими коллегами (когда он перекладывает свои обязанности на других рабочих), так и своим руководителем (когда главный конструктор соглашается на все просьбы и предложения Виктора). А способность манипулировать людьми и наличие таких коммуникативных способностей являются главными помощниками в продвижении по карьерной лестнице.

Вторым вариантом развития событий может стать увольнение Виктора. Проанализировав ситуацию, главный конструктор может придти к решению, что Виктор доставляет больше неудобств, нежели пользы. И однажды, когда руководитель устанет от постоянного манипулирования его самого подчиненным, понимая, что дальше будет больше, и что, в конце концов, другие заметят потакание руководителя сотруднику и превосходство этого сотрудника, он решит избавиться от такого подчиненного, уволив его или попросив перевести в другой отдел. Но данный вариант также является показателем слабости руководителя, неспособности справиться с подчиненным.

Третий вариант развития отношений может явиться наиболее оптимальным и правильным для руководителя. Здесь главному конструктору необходимо постараться переступить через свою слабость и побороть нерешительность. Ему следует тщательно проанализировать ситуацию и четко осознать, какую ошибку он допустил и как ее исправить. Тут нужно понимать, что главное знать не то, что можно делегировать, а то, что делегировать нельзя. Руководитель должен понять, что он допустил возможность самостоятельного выбора и распределения работы сотрудником, чего не в коем случае нельзя было допускать. Главному конструктору следует пересмотреть свою позицию и твердо дать понять подчиненному, что решения по поводу распределения работы и определении продолжительности рабочего дня принимает руководитель. В данном случае возможно применение элементов авторитарного стиля руководства. Когда все встанет на свои места, главный конструктор может вновь вернуться к демократическому стилю руководства, но уже не допуская подобных ошибок. В этом случае будет сохранен статус авторитет руководителя, а энергия и предприимчивость подчиненного будет направлена на работу, а не на манипулирование начальством.

В завершение приведем цитату польского журналиста-исследователя Д. Пассента: «Руководитель должен быть дипломатом, когда что-то выпрашивает в вышестоящих инстанциях для своего предприятия; жестким, когда требует выполнения своих распоряжений и приказов от подчиненных; изворотливым, когда беседует с представителями прессы; многообещающим при встрече с молодыми работниками; важным государственным деятелем, когда принимает заграничные делегации; святым отцом, когда принимает жалобы от посетителей». Современным менеджерам и руководителям следует принять во внимание данные рекомендации.

**Список литературы**

1. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: ЭНИТИ, 2002.
2. Дункан Дж.У. Основополагающие идеи менеджмента. – М.: Дело, 2004.
3. Казначевская Т.Б. Менеджмент. – Ростов-на-Дону, 2003.
4. Карнеги Д. Мотивационные теории. – М.: Дело, 2004.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: Инфра‑М, 2000.
6. Ковалык В.Н. Теория и практика управления. – М.: Канди, 2004.
7. Кузнецова М.И. Мотивация деятельности. – СПб: Фирма, 2005.
8. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. – М.: Инфра‑М, 2000.
9. Черемушинский П.В. Теория и практика управления. – М.: Дело, 2001.