1. Принципы управления социальной работой и их содержание

Менеджмент в социальной работе – это система гибкого предприимчивого управления в обществе, направленная на эффективное регулирование социального положения всех участников общественной жизни, на обеспечение их развития как субъектов всех видов общественных отношений, достойного существования. Данное понятие менеджмента в социальной работе имеет несколько значений.

В 1911 г. вышла в свет работа «Принципы управления» Ф.У.Тейлора, который по праву считается основателем теории современного менеджмента и системы научного управления, получивших название «тейлоризм». Одним из видных последователей Тейлора является известный американский ученый Г. Эмерсон (1853-1931 г.). В 1912 г. вышла книга «Двенадцать принципов производительности». В этой работе он сформулировал широко известные в настоящее время 12 принципов управления, обеспечивающих рост производительности труда:

1) отчетливо поставленные идеалы или цели;

2) здравый смысл;

3) использование компетентных консультаций;

4) дисциплина;

5) справедливое отношение к персоналу;

6) быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет;

7) диспетчеризация;

8) наличие норм и расписаний;

9) нормализация условий труда;

10) нормирование производственных и управленческих операций;

11) наличие стандартных инструкций;

12) вознаграждение за производительность.

Создателем классического (административного) менеджмента является Анри Файоль (1825- 1925 г.г.). Файоль намеренно употребляет термин «администрирование» вместо «менеджмент». У него администрирование образует лишь одну из шести функций управления и по степени важности стоит после пяти других. Администрирование воздействует только на коллектив предприятия, не оказывая никакого влияния на материальные и экономические факторы производства. В теории администрирования Файоля две части. Первая связана с пониманием функций управления, вторая – с пониманием его принципов. У Файоля функция определяет сферу деятельности, ответственности и компетенции управленца. Она отвечает на вопрос, что делает руководитель. Напротив. Принцип отвечает на вопрос, как руководитель делает это. Целью административного менеджмента было создание универсальных принципов управления, следуя которым, организация, несомненно, достигнет успеха. Принципы управления - это основные правила, определяющие построение и функционирование системы управления; важнейшие, требования, соблюдение которых обеспечивает эффективность управления. Принципы больше направлены на поведение людей.

Файоль сформулировал 14 принципов управления

1) разделение труда – специализация, необходимая для эффективного использования рабочей силы, применительно ко всем видам труда, как управленческого, так и исполнительского;

2) власть и ответственность связаны между собой, причем последняя является следствием первой;

3) дисциплина - уважение соглашений, рассчитанных на то, чтобы обеспечить повиновение, прилежание, энергичность и внешнее проявление уважения;

4) единоначалие обеспечивает единство точки зрения, действия и распорядительства;

5) единство руководства - виды деятельности, преследующие одну и ту же цель, должны иметь одного руководителя и руководствоваться одним планом;

6) подчинение частных интересов общим - интересы служащего или группы не должны ставиться выше интересов предприятия;

7) вознаграждение - методы стимулирования труда должны быть справедливыми и доставлять максимально возможное удовлетворение сотрудникам, и руководителям;

8) централизация - степень концентрации или рассредоточения власти;

9) скалярная цепь - т.е. «цепь начальников» от самого высшего до самого низшего ранга;

10) порядок - т.е. «всему (или каждому) должно быть свое место, и все (каждый) на своем месте»;

11) справедливость - лояльность и преданность персонала должны обеспечиваться, уважительным и справедливым отношением администрации к подчиненным;

12) стабильность рабочего места для персонала - излишняя текучесть кадров является одновременно и причиной и следствием плохого управления;

13) инициатива - предоставлять подчиненным возможность проявить личную инициативу;

14) корпоративный дух – т. е. в единении сила.

Файоль подчеркивал, что эти принципы надо применять с учетом специфики организации и конкретных условий, отмечая, что система принципов никогда не может быть завершена, количество принципов управления не ограничено.

Управление в социальной работе рассматривается, во-первых, как упорядочивающая деятельность и, во-вторых, как деятельность, направленная на определенную социальную систему. Управление социальной работой – это разновидность социального управления. Это воздействие на организации и службы, ведущие социальную работу, для достижения целенаправленных изменений объекта в желаемом направлении.

Существует ряд принципов, применяемых в управлении в сфере социальной работы:

1) принцип разумной управляемости (обычная норма управляемости колеблется от трех до семи непосредственно подчиненных руководителю исполнителей);

2) принцип делегирования полномочий (передача руководителем или вышестоящим органом части своих функций подчиненным без активного вмешательства в их действия);

принцип первого руководителя (контроль за ходом работ должен быть оставлен за первым руководителем, т.к. только он имеет право и возможность решать или поручать решение любого вопроса);

3) принцип единоначалия (подчиненные должны получать приказания только от одного начальника);

4) направленность действий в сфере управления на достижение конкретных целей;

5) единство перспективного и текущего планирования, обеспечивающего его непрерывность;

6) контроль за реализацией принимаемых управленческих решений как важнейший фактор их эффективности;

7) многоплановое стимулирование творческой активности, успехов и достижений всего коллектива компании и каждого ее члена;

8) индивидуальный подход к каждому участнику коллектива, позволяющий максимально использовать его потенциал;

9) заинтересованность работника в повышении своей квалификации, постоянной учебе и овладении новыми знаниями и сферами деятельности;

10) ориентация на здоровый психологический климат в коллективе;

11) гибкость организационной структуры управления, позволяющей решать функциональные и управленческие задачи.

Таким образом, заслуга представителей классической (административной) школы в теорию управления состоит в том, что они рассматривали управление как универсальный процесс, состоящий из взаимосвязанных функций, и изложили основные принципы управления, многие из которых до сих пор полезны.

2. Эффективность управления социальной работой

Работать эффективно - это значит добиваться больших результатов при меньших затратах труда, времени, средств. А для того, чтобы судить, насколько система управления персоналом эффективна, необходимо выработать методику оценки, позволяющую определить действительную ситуацию в организации в области управления персоналом, выявить слабые места и дать рекомендации для ее улучшения.

Нельзя не согласится с Дж. М. Иванцевичем и А. А. Лобановым определившим, что "оценка эффективности управления персоналом - это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами деятельности управления персоналом для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями предприятия".

Оценка эффективности управления персоналом основана, прежде всего, на информации о работниках: продвижение по службе, их профессиональные, квалификационные, половозрастные характеристики, медицинские и психологические параметры, производительность и новаторская активность. Оценка должна осуществляться на протяжении всех фаз управленческой деятельности. Она тесно связана с другими этапами процесса управления и своими результатами способна побуждать руководителя вносить в него необходимые коррективы. При этом оценка обеспечивает функционирование в холдинге бесперебойной обратной связи.

Также следует заметить, что при оценке эффективности управления персоналом следует учитывать затраты на достижение этих целей. Реальная эффективность системы управления персоналом может быть определена только из сопоставления степени реализации целей с затраченными на это средствами. Необходимо оценивать эффективность управления персоналом по результатам работы всего холдинга.

Так Патрушев В. Д. отмечает: необходимо помнить, что оценка эффективности не может быть самоцелью. Наряду с этим такого рода исследования должны вести к следующему:

* уточнению целей и задач исследуемой области;
* определению совокупности мероприятий и средств, необходимых для их достижения;
* установлению реальных сроков достижения намеченных целей и задач, исходя из имеющихся средств и возможностей;
* нахождению средств и методов для действенного контроля сроков реализации намеченных целей и задач на всех уровня.

Иванцевич Дж. М. и Лобанов А. А. определяют необходимость оценки эффективности управления персоналом для того, чтобы:

* улучшить функционирование управления персоналом через обеспечение их средствами решения вопросов о том, когда необходимо прекратить, а когда усилить какую-либо деятельность;
* определить реакцию со стороны работников и менеджеров низшего звена на эффективность управления персоналом;
* помочь управлению персоналом вносить свой вклад в дело достижения целей.

Оценка эффективности управления персоналом может выступать мощным рычагом роста результативности управленческого процесса. Для этого необходимо знать, как она должна осуществляться, в каком соотношении находится с другими этапами управленческого цикла, каков, наконец, ее действительный психологический смысл.

Чтобы судить, насколько эффективна та или иная система управления персоналом, нужны, естественно, критерии, позволяющие произвести такую оценку. Их выбор зависит от того, что брать за точку отсчета: деятельность конкретно взятого руководителя, трудовые показатели коллектива или особенности исполнителей.

Анализ публикаций в этой области позволяет выделить две основные концепции, положенные в основу оценки эффективности управления персоналом. Согласно первой из них эффективность управления персоналом оценивается исходя из органического единства управления и производства, но при этом вклад собственно управления персоналом в эффективность производства не определяется. Вторая концепция делает акцент на определение вклада управления персоналом в эффективность производства.

Эффективность функционирования системы управления персоналом определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Управление персоналом эффективно настолько насколько успешно персонал используют свой потенциал для реализации стоящих перед ним целей. И было бы ошибкой строить умозаключения о деятельности его руководителя, основываясь на каких-то особых, присущих только ему характеристиках.

В этом смысле нельзя не согласиться с А. И. Китовым, считающим, что деятельность руководителя не может оцениваться только по каким-то ее собственным параметрам. Подлинным критерием ее оценки служит конечный результат труда всего коллектива, в котором органически соединены результаты труда и руководителя и исполнителей". В своих рассуждениях А. И. Китов, по сути дела, лишь фиксирует сложившуюся практику оценки эффективности управления персоналом. Правда не учитывает при этом психологические критерии последней. Хотя без них оценка степени эффективности управления персоналом будет далеко не полной, о чем свидетельствует и мировой опыт.

управление социальный мотивация персонал

Факторы, влияющие на эффективность управления

К числу этих объективных факторов следует отнести величину учреждения и количество его сотрудников. На управление влияют особенности выполняемых производственных задач, условия их реализации, способы и средства деятельности.

В теории менеджмента недостаточно внимания уделяется изучению факторов, влияющих на достижение результатов управления. Основаниями для выделения служат положение по отношению к субъекту управления (факторы внешние и внутренние), а также векторы активности субъекта (структурные и активизирующие). Каждая организация, каждый субъект имеют свои внешние и внутренние факторы влияния на эффективность управления ситуацией. Они приведены в таблице.

Управление структурными факторами для субъекта означает прежде всего управление делами, а активизирующими – людьми.

Факторы, влияющие на эффективность управления

|  |  |
| --- | --- |
| ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ | ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ |
| Активная политика конкурентов | Психологический климат в коллективе |
| Внезапные изменения в экономическом положении клиентов | Неравномерность, неритмичность перегрузки в работе |
| Экономические, политические кризисы, влияющие на эффективность работы учреждения | Прогулы работников, немотивированные пропуски и потери рабочего времени |
| Общественно значимые события | Болезни руководителей и сотрудников |
| Структурные изменения в обществе | Мероприятия, проводимые профсоюзным движением (забастовки, митинги и т.д.) |
| Неблагоприятные погодные условия | Производственные конфликты |
| Положение на рынке труда: избыток специалистов, безработица, недостаточная квалификация работников | Увольнение или прием на работу новых сотрудников |
| Мероприятия правительства по регулированию социальных процессов за счет работодателей | Расширение или сокращение деятельности организации |
| Репрессивное и агрессивное к предпринимательству законодательство (если речь идет о частных, а не государственных учреждениях) | Неисправности оборудования, оргтехники, средств связи |
| Миграционные процессы, ухудшающие качество населения | Криминальное поведение клиентов или персонала: воровство, обман, хищения, технический вандализм |
| Резкие колебания на рынке подобных услуг | Действия влиятельных лиц, содействующих или мешающих деятельности организации (лобби) |
| Неожиданные изменения конъюнктуры на рынках энергоресурсов и сырья | Факторы охраны имущества и безопасности труда |
| Изменения в соотношении политических сил, влияющих на промышленную политику государства | Социальные инициативы коллектива, изобретательство и рационализаторство |
| Новые технологии производства товаров и услуг | Разработка стратегий управления, согласование с коллективом планов развития |
| Требования профсоюзов к технике безопасности и условиям труда | Административный контроль, система поощрения и взыскания |
| Влияние средств массовой информации на формирование имиджа учреждения и его руководства | Позитивная мотивация творческого и производительного труда сотрудников |

Структурные факторы управления требуют рационального подхода, логики, объективности и систематизации. Владение активизирующими факторами предполагает доминанту творческого подхода, знаний в области человеческого поведения, чутья ситуации и проблемы. Позитивная деятельность возможна, когда руководитель профессионально владеет методами управления обоими типами факторов. Хороший результат обеспечивается эффективной деятельностью лишь на коротком отрезке времени. Наше исследование показало, что казахстанские руководители достаточно успешно воздействуют на структурные факторы, и в то же время их готовность к применению активизирующих факторов довольно низкая.

Активизирующие факторы характеризуют процесс управления людьми, структурные – область технических навыков. Относительная доля факторов собственно процесса управления растет за счет сокращения технических умений по мере возрастания организационного уровня. В индивидуально-ситуативном стиле большое значение имеет умение руководителя налаживать межличностные отношения. Использование сильных сторон личности руководителя, что существенно для достижения высоких результатов. Факторы, влияющие на стиль руководства, не могут быть однопорядковыми, идентичными. Одни из них действуют постоянно, другие временно. К постоянным факторам влияния относятся окружающая среда, социальные нормы, типичные черты личности, производственная ситуация; к временным – опыт руководства, эмоции, психологический климат в коллективе.

Результативность индивидуально-ситуативного стиля определяется комплексными социальными связями, возникающими непосредственно в практике управления. Это касается прежде всего реализации демократических норм социального партнерства и с нашей точки зрения предполагает формальное равенство участников трудового процесса, соблюдение культурных норм языкового контакта, учет руководителем психоэмоциональных особенностей разных социальных и профессиональных групп.

3. Деятельность руководителя по мотивации персонала

Мотивация труда – это побуждения к труду, определяющие отношение к труду и рабочее поведение работника. Потребности – это важнейшие предпосылки мотивации. В основе мотивации труда лежит не только наиболее значимые для работника потребности, но и то, в какой степени работник имеет возможность их удовлетворять, работая в данной компании, какие перспективы их удовлетворения он видит в будущем.

Если говорить совсем просто о проблеме трудовой мотивации, то это то, в какой степени работник стремится работать хорошо, стремиться к высокой самоотдаче в работе. Это состояние души. Лежит у человека душа к тому, чтобы хорошо, добросовестно работать в данной компании или нет. А это зависит от того, в какой мере, работая здесь, он удовлетворяет наиболее значимые для него потребности (благосостояние, самоуважение, возможности самореализации и др.), в какой мере он видит связь между собственной хорошей работой и возможностью удовлетворять эти потребности.

Мотивация персонала строится на определении его потребностей, а реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей. Изучение коллектива может позволить руководителю создать мотивационную структуру, с помощью которой он осуществит воспитание коллектива в нужном направлении.

Общая схема мотивационного процесса, отражающая его цикличность и многоступенчатость, а также взаимосвязь потребностей, мотивов и целей

Как уже было отмечено, мотивация предполагает вознаграждение работников в соответствии с их индивидуальными потребностями, которые, согласно А. Маслоу делятся на:

1. Физиологические потребности, необходимые для выживания. Они включают потребности в еде, воде, жилье, отдыхе и сексуальные потребности.

2. Потребности в безопасности, включающие потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенности в том, что физиологические будут удовлетворены в будущем.

3. Социальные потребности, т.е. потребности принадлежать к определенной социальной группе, быть полезной для нее, чувствовать взаимность и поддержку.

4. Потребности в уважении, включающие уважение личных достижений, компетентности, общественном признании.

5. Потребности самовыражения, т.е. потребности в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

Указанные потребности образуют иерархическую структуру, показывающую, что для удовлетворения потребностей более высокого уровня (например, потребности в уважении) необходимо сначала удовлетворить потребности более низких уровней (физиологические, потребности в безопасности, социальные).

Если руководитель знает потребности своих подчиненных, то используя иерархию потребностей, он может мотивировать их строго индивидуально, ориентируясь на их потребности более высокого уровня.

**Существуют различные виды мотивации персонала:**

* 1. **МАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ** Говорить о приоритетности материальной мотивации и ее большей эффективности, по сравнению с нематериальной, не всегда оправдано, хотя материальная мотивация имеет определенные преимущества. В частности, она является наиболее универсальной, так как, вне зависимости от занимаемого положения, работники больше ценят денежные поощрения и возможность распоряжаться полученными средствами. В некоторых случаях работники даже готовы променять любые методы нематериального поощрения на их денежные эквиваленты. Дело в том, что действие инструментов нематериальной мотивации предполагает определенные ограничения: если абонемент в фитнес-центр в качестве поощрения можно использовать только по назначению, то его денежный эквивалент – по своему желанию.
	2. **ОПЛАТА ТРУДА**. Наиболее эффективным способом материальной мотивации является повышение оплаты труда, и при этом самым основным является определение величины изменения заработной платы. Для того чтобы получить реальную отдачу от сотрудника, размер ожидаемого вознаграждения должен быть существенным, иначе это может вызвать еще большее нежелание выполнять свои служебные обязанности. Некоторые руководители идут по пути наименьшего сопротивления и периодически увеличивают зарплату сотрудникам на незначительные суммы, однако для мотивации более действенным является даже однократное, но значительное увеличение зарплаты.
	3. В идеале принятие решения о повышении оплаты труда должно приниматься работодателем по собственной инициативе, однако этого, как правило, не происходит – по крайней мере, в наших условиях. Исходя из этого, требование о пересмотре размера заработной платы становится обычным методом шантажа некоторыми сотрудниками, грозящими уйти с работы. Нередко такой метод срабатывает, однако о значительном повышении заработной платы речи, в данном случае, быть не может. По этой причине спустя время работник вновь проявляет недовольство своим окладом, так как существует так называемый «эффект привыкания к доходу».
	4. **ПРЕМИИ**. Одним из самых распространенных способов материальной мотивации являются квартальные или ежемесячные премии, а также премия за выслугу лет. Основной прирост процента надбавки за выслугу лет приходится на первые годы работы в компании, когда работник эффективно трудится на благо компании и старается максимально реализовать свой потенциал. С другой стороны, есть риск, что спустя 2-3 года сотрудник, по тем или иным причинам, захочет поменять место работы. Наибольшая стабильность наблюдается у персонала, проработавшего на компанию более 5 лет, тем более что к этому времени надбавка за выслугу лет уже составляет серьезные суммы.
	5. В российских компаниях нередко практикуется выдача «премий призов» - денежного вознаграждения, получаемое сотрудником спонтанно за какие-либо успехи. Есть мнение, что эффект неожиданности должен еще больше вдохновить сотрудников, однако это только вносит путаницу, так как работник перестает понимать, почему в одном случае он получил премию, а в другом – нет. По этой причине лучше поставить в известность сотрудников о тех конкретных ситуациях, когда предусмотрена выдача премиальных. С другой стороны, если премия становится атрибутом ежемесячного дохода (к примеру, как у работников промышленных предприятий), то это также слабо мотивирует их на повышение эффективности труда.
	6. **ПРОЦЕНТ**. Следующий способ материальной мотивации наиболее распространен в сфере торговли и оказания различных услуг. Это процент от выручки, суть которого заключается в том, что заработок работника не имеет четко обозначенного предела, а зависит от профессионализма работника и его способности стимулировать продажу товаров или услуг. Некоторые компании, также делающие ставку на квалификацию своих сотрудников, в качестве материальной мотивации предусматривают иной способ – премию за профессионализм. Это поощрение назначается по результатам аттестации, оценивающей результаты работы работника и его соответствие занимаемой должности.
	7. **БОНУСЫ.** В число материальных стимулов входят различные бонусы, однако их фиксированная сумма нередко становится демотивацией. Фиксированная сумма выплаты не способствует желанию приумножить достигнутый результат, так как размер денежного вознаграждения все равно не изменится. Исходя из этого, с целью повышения мотивации рекомендуется использование разветвленной системы платежных бонусов.

Следует отметить, что при всей эффективности и универсальности денежных поощрений, ограничение только материальной мотивацией не принесет желаемого результата. Члены любого коллектива – это люди с разными жизненными ценностями и установками, к тому же выдачей премий и бонусов способствовать сплочению коллектива достаточно проблематично. Более того, материальные поощрения рассчитываются на основании результатов выполненной работы и могут варьироваться даже у людей, занимающих одинаковое положение в служебной иерархии. Все это нередко вызывает недовольство и мало способствует созданию здоровой атмосферы в коллективе. Во многих случаях просто необходима некая моральная компенсация и уравновешивающий фактор, в роли которого выступают методы нематериального поощрения. Для того чтобы руководители могли расширить «ассортимент» используемых неденежных средств воздействия на мотивацию работников, им следует присмотреться к таким средствам, которые неразрывно связаны с самим процессом управления (постановка целей, оценка и контроль, информирование и др.).

Часто можно слышать, что наших людей можно мотивировать только деньгами, что деньги – это самый главный мотиватор. Но с этим не соглашаются не только специалисты по человеческим ресурсам, но и многие руководители. Так Кристер Ферлинг, шведский специалист, являющийся и консультантом по управлению, и руководителем высшего звена, рассказывает о шведской компании SKF , которая имеет штат в 200 тысяч человек, работающих в Швеции и в десятках стран за ее пределами. Когда в ходе проекта по изучению мотивации у людей выясняли, что их мотивирует, то практически во всех странах этот список был одинаковым. Всегда на первом месте среди мотивирующих факторов была команда, рабочая группа, в которую входит человек. На втором – то, насколько интересной для него является, выполняемая работа. На третьем месте стоял такой мотивирующий фактор, как способность контролировать свою работу, уровень самостоятельности в работе. Зарплата шла только на седьмом месте. Зарплата была на первом месте только в тех странах, где это вопрос выживания. К сожалению, Россия сейчас относится к таким странам.

Успешное применение тех или иных форм материального стимулирования способно обеспечить определенные преимущества, но мотивационный потенциал так называемых мягких составляющих эффективности – дружбы, партнерства, командной работы – часто оказывается гораздо важнее. Если организация рассчитывает на высокое рабочие показатели персонала, то для этого необходимо в организационной и рабочей среде создать необходимые условия. Это должны быть условия, компенсирующие демотивирующее действие недостаточного уровня оплаты труда и формирующие такую мотивацию работников, которая будет максимально располагать их к высоким трудовым достижениям. У людей будет выше удовлетворенность своей работой, если она соответствуют их ценностям, потребностям, установкам и ожиданиям. Еще лучше, если рабочая среда превышает ожидания работников, например, в отношении зарплаты, карьерных перспектив или отношений с руководством. Естественно, что в каждом конкретном случае факторы, определяющие высокий уровень трудовой мотивации персонала могут различаться (что за работники, что за организация, специфика трудового процесса, что за регион).

Создание сплоченного коллектива высокопрофессиональных специалистов, работающих на благо общей цели и собственного процветания, - это непрекращающийся процесс. Даже если собрана отличная команда и созданы, казалось бы, все условия для работы, наступает момент, когда сотрудники теряют интерес к выполняемым обязанностям или уходят из компании. Причины могут быть самыми разными, но суть их кроется в одном – в недостатке мотивации. Мотивацией являются меры, направленные на повышение заинтересованности сотрудников в своей профессиональной деятельности, которые могут иметь как материальную, так и нематериальную основу. Ниже в таблице приведен лишь небольшой перечень неденежных методов воздействия на мотивацию подчиненных, которые могут быть использованы руководителями.

###### Неденежные средства воздействия на мотивацию работников:

|  |  |
| --- | --- |
| Средства воздействия на мотивацию  | Основное содержание  |
| Организация работ  | Разнообразие навыков, требуемых для выполнения работы Законченность выполняемых заданий Значимость и ответственность работы Предоставление самостоятельности работнику Своевременное информирование о соответствии работы установленным требованиям  |
| Моральное стимулирование  | Широкий набор нематериальных стимулов, используемых как непосредственным руководителем, так и администрацией предприятия (устная благодарность, почетная грамота, фото на доске почета и др.). Мотивирующий потенциал этого средства падает при формальном подходе.  |
| Индивидуальный подход при выборе стимулов  | Оценка руководителем доминирующих у данного работника потребностей и выбор таких методов воздействия, которые в наибольшей степени соответствуют особенностям его мотивации  |
| Постановка целей  | Постановка перед работником четких целей и задач, которые должны быть решены за определенное время. Конкретность, привлекательность и реализуемость – ключевые требования к мотивирующим целям.  |
| Оценка и контроль  | Различные формы контроля за работой исполнителя, осуществляемые непосредственным руководителем, и оценка его рабочих результатов и рабочего поведения.  |
| Информирование  | Своевременность и полнота удовлетворения потребности работников в значимой для них информации.  |
| Климат в рабочей группе (команде)  | • Ценности и приоритеты, реализуемые в практике взаимодействия руководителя и членов команды • Традиции и правила, определяющие рабочее поведение и взаимодействие членов организации.  |
| Практика управления  | Качество управления, соответствие стиля управления важнейшим ситуационным переменным (характеристики работников, задачи, временные ограничения и др.)  |
| Меры дисциплинарного воздействия  | • Правильный выбор места (публично или в кабинете руководителя) • Своевременность дисциплинарного воздействия • Соразмерность строгости наказания тяжести проступка • Разъяснение причин • Внеличностный характер наказаний  |
| Обращение к наиболее значимым для работника ценностям  | • Самоуважение • Финансовое благополучие • Ответственность перед командой (коллективом) • Интересы компании (предприятия, организации) • Карьерные перспективы • Интересы семьи и др.  |

Для того чтобы руководители использовали в полном объеме приведенные в таблице средства воздействия на мотивацию подчиненных, нужны определенные условия:

* 1. Готовность высшего руководства компании в рамках действующей в компании практики управления выстраивать комплексную систему воздействия на мотивацию персонала, не ограничивающуюся лишь системой материального стимулирования.
	2. Наличие в компании руководителей, широко использующих в своей работе неденежные методы воздействия на мотивацию подчиненных, способных выступить в качестве примеров для подражания для остальных.
	3. Создание в компании такой системы оценки труда руководителей, когда умение руководителя эффективно мотивировать подчиненных рассматривается в качестве одного из важнейших показателей качества управленческого труда, как ключевая компетенция, которой должен обладать каждый руководитель.
	4. Наличие в компании системы обучения руководителей работе с персоналом, ориентированной на повышение уровня знаний в области психологии управления в целом и управления мотивацией работников, в частности.

Методы мотивации действуют на индивидуальном уровне и основаны на использовании разнообразных стимулирующих средств и создании материальной и моральной заинтересованности, побуждающей людей добиваться высоких результатов в своей работе.