САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

КАФЕДРА МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Контрольная работа

ПО КУРСУ *ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ*

Создание схемы мотивации и стимулирование персонала на предприятие.

Сдал:

студент заочного факультета

группы 566 менеджмент

Обозный С.О.

Проверила: Кошелева Л.А.

Санкт-Петербург 2004

Содержание

Содержание 2

Мотивы и потребности людей в организациях 3

Потребности в безопасности. 3

Потребности в аффилиации. 3

Потребности в уважении. 4

Потребности в независимости и самостоятельности. 4

Потребности достижения. 5

Потребности во власти. 5

Стадии процесса мотивации 5

Взаимосвязи между потребностями и их суммарный эффект 7

Содержательные теории мотивации 8

Теория мотивации А. Маслоу. 8

Теория мотивации К. Альдерфера (ERG-теория) 9

Теория Х— Y  Д. МакГрегора 10

Двухфакторная теория мотивации Герцберга 11

Процессуальные теории мотивации 11

Программы и методы стимулирования эффективной деятельности работников 13

Программы материального стимулирования. 13

Управление по целям (management by objectives) 14

Список литературы 15

Мотивы и потребности людей в организациях

Результативность поведения человека нередко рассматривается как функция от взаимодействия способностей и мотивации. Если один из компонентов недостаточно выражен, деятельность потеряет свою эффективность. Так, наиболее способные дети часто отнюдь не являются лучшими учениками в школе. В то же время, многие люди с очень средними способностями настойчивыми повседневными усилиями добиваются значительных успехов. Подобные примеры нередки и в организационной среде.

Для понимания мотивации людей необходимо отталкиваться от понятия «потребности». В наиболее простом смысле мотив — это отражение потребности, т. е. нужды, недостатка в чем-то, что человеку необходимо. Однако только некоторые базовые потребности, например голод или жажда, детерминированы прямой депривацией и соответственно могут быть определены во временных единицах. Например, голод может быть операционально определен как некоторое количество часов воздержания от пищи. Большинство человеческих потребностей имеют более сложный, неадаптивный характер и значительно детерминированы предшествующим и особенно детским опытом человека. Люди сильно отличаются содержанием и интенсивностью своих потребностей. В разнообразии потребностей выделим лишь те, которые являются наиболее значимыми и полезными для понимания поведения людей в организациях.

К вступлению в организацию, как уже отмечалось, индивида побуждают потребности, которые организация способна удовлетворить. Какие же это потребности?

## Потребности в безопасности.

В биологической программе любого живого существа заложена потребность избегать боли и угроз нарушения целостности организма. Человеку также свойственно избегать потенциально вредоносных факторов, угрожающих его здоровью и благополучию. При этом некоторые индивиды проявляют по этому поводу повышенное беспокойство. Люди с высокой потребностью в безопасности склоны уделять много внимания любым элементам окружения, которые непосредственно или даже отдаленно связанны с какими-либо происшествиями, стихийными бедствиями, болезнями, преступлениями, войнами и т. д. Они проявляют особую обеспокоенность по поводу надежности служебного положения или снижения доходов, стремятся найти работу с наибольшими гарантиями занятости. Поэтому наиболее привлекательными факторами для них могут оказаться пожизненный найм, гарантированная зарплата, высокая страховка и заслуженная пенсия.

В профессиональной среде, где человек может быть уволен за некомпетентность, люди с высокой потребностью в безопасности сделают все возможное, чтобы подстраховаться от любой неприятности. Они будут избегать принятия решений, за которые им придется нести ответственность, будут строго следовать правилам и регламенту, не проявляя какой-либо инициативы. Их пугают цели и задачи, связанные с риском и возможностью неудачи.

Люди с низкой потребностью в безопасности будут охотно браться за опасные и рискованные задачи хотя бы потому, что это позволяет проверить себя и ощутить полноту жизни. Такие люди, как правило, обращают мало внимания на свое здоровье и безопасность, не особенно задумываются о последствиях, считая подчас, что они застрахованы судьбой от бед и болезней.

Таблица 1 Потребности в безопасности.

|  |  |
| --- | --- |
| Потребности: | иметь надежную, стабильную работу; |
| быть социально защищенным в случае болезни/потери трудоспособности;иметь безопасное рабочее место; |
| быть защищенным от физической агрессии со стороны других;  быть защищенным в случае экономических спадов; |
| избегать рискованных задач и решений. |

## Потребности в аффилиации.

Большинству свойственно стремление к теплым дружеским взаимоотношениям с другими людьми, при которых человек отдает тепло своей души, принимая в ответ дружбу и тепло другого сердца. Однако и эта потребность свойственна людям в разной степени. Есть индивиды чрезвычайно чувствительные к чужому вниманию, малейшие признаки отвергания или холодности воспринимаются ими как личная трагедия. Такие люди получают особое удовольствие от общения и проведения времени «на людях». Им свойственна уживчивость на рабочем месте до тех пор, пока они ощущают дружеское сотрудничество со стороны коллег.

Однако чрезмерная потребность в аффилиации часто ставит дружеские привязанности выше производственных проблем, не позволяя делам портить личные отношения. Разумеется, это не может не оказывать отрицательного влияния на эффективность работы. Менеджер с сильно выраженной потребностью в аффилиации нередко стремится избегать непопулярных решений, соглашается с новыми и новыми исключениями из правил и использует поощрение скорее для поддержания и завоевания дружбы, чем для стимуляции хорошей работы.  
Потребность в уважении. Люди не безразличны к уважению и высокой оценке со стороны других. Однако эта потребность обычно слабо выражена у людей, которые оценивают себя с позиций внутренних стандартов, например, с точки зрения моральных принципов или религиозных убеждений. Достаточно вспомнить категорический императив великого немецкого философа И. Канта, призывавший индивида каждое свое действие соотносить с мировым законом. Напротив, люди, ориентированные прежде всего на то, что о них подумают другие, обладают выраженной потребностью в уважении. Эта потребность индивида удовлетворяется посредством внимания, похвалы, формального и неформального признания достоинств и заслуг со стороны других людей. Нередко такая потребность может быть удовлетворена только в случае, если знаки внимания и признания исходят от значимых для индивида лиц, например, руководителя или признанного специалиста в какой-либо сфере.

Таблица 2 Потребности в аффилиации.

|  |  |
| --- | --- |
| Потребности: | нравиться многим людям; |
| быть полноправным членом организации; |
| участвовать в приятных социальных мероприятиях; |
| работать с дружелюбными и понимающими людьми; |
| поддерживать гармоничные отношения; |
| избегать межличностных конфликтов. |

Потребности в уважении.

Люди не безразличны к уважению и высокой оценке со стороны других. Однако эта потребность обычно слабо выражена у людей, которые оценивают себя с позиций внутренних стандартов, например, с точки зрения моральных принципов или религиозных убеждений. Достаточно вспомнить категорический императив великого немецкого философа И. Канта, призывавший индивида каждое свое действие соотносить с мировым законом. Напротив, люди, ориентированные прежде всего на то, что о них подумают другие, обладают выраженной потребностью в уважении. Эта потребность индивида удовлетворяется посредством внимания, похвалы, формального и неформального признания достоинств и заслуг со стороны других людей. Нередко такая потребность может быть удовлетворена только в случае, если знаки внимания и признания исходят от значимых для индивида лиц, например, руководителя или признанного специалиста в какой-либо сфере.

Таблица 3 Потребности в уважении.

|  |  |
| --- | --- |
| Потребности: | уважение со стороны сотрудников организации; |
| получать похвалу со стороны коллег и руководства; |
| добиться формального признания своих заслуг; |
| иметь высокий статус и авторитет в организации и обществе; |
| получить признание своей неординарности и значимости. |

## Потребности в независимости и самостоятельности.

Младенцы полностью зависят от взрослых в удовлетворении почти всех своих потребностей. По мере взросления возникает внутренний конфликт между зависимостью от родителей и желанием свободы и независимости.

Достигая зрелости, люди становятся в значительной степени независимыми и обретают большую ответственность за свою жизнь. Тем не менее стремление к свободе и независимости у людей неодинаково. Одни органически не переносят никаких проявлений авторитаризма и доминантности и испытывают дискомфорт от условий, хоть в чем-то ограничивающих их привычное поведение. В рабочей обстановке такие люди предпочитают самостоятельно выполнять свою задачу без непосредственного контроля со стороны руководителя. Они не любят зависеть от каких-либо ресурсов, от чьей-либо помощи. Многие из них предпочитают быть боссами самим себе и стать хозяевами или менеджерами собственного дела. Большинство людей представляют собой противоречивый сплав стремлений к зависимости и свободе. Однако люди с низкой потребностью в независимости никогда не испытывают желания «покинуть гнездо» и идти своим путем. Наибольший комфорт они испытывают, если рядом с ними находится некая фигура, олицетворяющая родителей, заботящаяся о них и указывающая что и как нужно делать.

Таблица 4 Потребности в независимости и самостоятельности.

|  |  |
| --- | --- |
| Потребности: | чувствовать ответственность за себя и своих подчиненных; |
| быть свободным от опеки и жесткого контроля; |
| не ощущать жесткой финансовой и моральной зависимости; |
| работать без жесткой регламентации; |
| быть хозяином самому себе. |

## Потребности достижения.

Человек с высокой потребностью достижения получает удовлетворение от успеха в выполнении трудных задач, достижения совершенства в чем-либо, нахождения лучших путей в решении проблем. Одни люди постоянно ищут задачи и ситуации, которые позволяют проверить их способности и компетентность, другие же полностью лишены подобных устремлений. Потребность достижения отличается от потребности в уважении тем, что ориентирована на объективную обратную связь о результатах деятельности, на реальные достижения, а не на то, как эти результаты будут оценены другими людьми. Именно люди с высокой потребностью достижения могут годами работать над какой-либо сверхзадачей или проблемой, вызывая при этом лишь усмешку окружающих. И даже достигнув многого, такие люди по-прежнему стремятся к достижению новых рубежей.

Люди с высокой потребностью достижения предпочитают задачи, успех в которых зависит не от случая или удачного стечения обстоятельств, а от их собственных усилий и способностей. Они стремятся к постоянной и конкретной обратной связи о результатах своих усилий, не боятся конкуренции, видя в ней новую возможность проверить себя. Им нравится работа, в которой они могут проявить собственную инициативу в решении проблемы.делать что-либо лучше других;

Таблица 5 Потребность достижения.

|  |  |
| --- | --- |
| Потребности: | достичь или приблизиться к трудной цели; |
| внести свой уникальный вклад; |
| успешно справиться с новыми обязанностями; |
| развиваться и становиться лучше. |

## Потребности во власти.

И в этой потребности наблюдаются значительные различия между людьми. Одни получают удовлетворение от своего влияния на других, от своей способности вызывать у людей сильные эмоции — страх, восхищение, гнев и т. д. Ярко выраженная потребность во власти может удовлетворяться различными путями, вплоть до получения удовольствия от наблюдения за спортивными единоборствами или просмотра фильмов, полных жестокости и насилия. Однако наиболее непосредственной формой удовлетворения потребности во власти является возможность прямого влияния на чувства, отношения и поведение людей.

Так, властолюбивые люди получают удовольствие от победы в споре, ослаблении противника или нанесении ему поражения, от процесса руководства и возможности распоряжаться людьми и ресурсами. Эти люди очень чувствительны к политическим процессам внутри организации и непременно пытаются обрести свою собственную власть, формируя альянсы, стараясь обрести контроль над ресурсами, бюджетом или источниками информации. Они постоянно ищут пути к занятию руководящих постов в организации, на которых они могут реализовывать свое влияние. Большинству людей свойственна умеренная потребность во власти. Лица с низкой потребностью во власти избегают руководящих постов и испытывают дискомфорт, когда им приходится руководить или оказывать влияние на других людей. Такие люди не всегда уверены в себе или же убеждены, что указывать другим, что и как делать, некорректно.

Таблица 6 Потребность во власти.

|  |  |
| --- | --- |
| Потребности: | влиять на людей, побуждая их изменять свое поведение и отношение; |
| наносить поражение оппоненту или врагу; |
| занимать руководящий пост; |
| контролировать ресурсы или источники информации; |
| контролировать людей и их деятельность. |

# Стадии процесса мотивации

Рассмотренные выше стратегические теории управления человеческими ресурсами каждая фирма адаптирует под специфические особенности своего функционирования. От успешности решения этого вопроса зависит, будут ли подчиненные стремиться работать хорошо или же просто отбывать присутственные часы.

Согласно “Теории Y” любой сотрудник, приходя на новое место работы, хотел бы проявить себя, и заинтересован в своей новой деятельности. Кроме того, руководство заинтересованно в том, чтобы сотрудники творчески и с воодушевлением относились к своим обязанностям. Однако в силу ряда факторов у работника может наступить разочарование в своей деятельности.

Это, как правило, бывает вызвано следующими причинами:

-чрезмерное вмешательство со стороны непосредственного руководителя;

-отсутствие психологической и организационной поддержки;

-недостаток необходимой информации;

-чрезмерная сухость и недостаток внимания руководителя к запросам подчиненного;

-отсутствие обратной связи, т.е. незнание работником результатов своего труда;

-неэффективное решение руководителем служебных проблем работника;

-некорректность оценки работника руководителем.

Эти факторы вызывают у рядового работника чувство приниженности. Подрываются чувство гордости, уверенности в себе, в стабильности своего служебного положения и возможности дальнейшего продвижения.

Схема 1 Стадии потери интереса работника к труду

|  |  |
| --- | --- |
|  | **1.Растерянность** |
| **2.Раздражение** |
|  | **3.Подсознательные надежды** |
| **4.Разочарование** |
|  | **5.Потеря готовности к сотрудничеству** |
| **6.Заключительная** |

При **растерянности** замечаются симптомы стрессового состояния, которое начинает испытывать новый работник. Работник перестает понимать, что ему нужно делать и почему работа у него не ладится. Он задает себе вопрос о том связано ли это с ним самим, с начальником или с работой.

Нервные усилия работника пока не сказываются на производительности. Он легко контактирует с сослуживцами, а иногда даже пытается справиться с трудностями за счет более интенсивной работы, что в свою очередь может только усилить стресс.

Разноречивые указания руководителя, неопределенность ситуации вскоре вызывают **раздражение** работника, связанное с ощущением собственного бессилия. Поведение работника приобретает демонстративные черты. Он подчеркивает свое недовольство в сочетании с повышенной производительностью. Тут он преследует две цели - зарекомендовать себя с лучшей стороны, а так же подчеркнуть на своем фоне бездеятельность руководства.

На третьей стадии подчиненный перестает сомневаться в том, кто виноват в возникших у него трудностях. Теперь он надеется на промах начальника, после которого можно аргументировано доказать правильность своей точки зрения. Это выражается в утаивании служебной информации, необходимой для решения задач данного подразделения. Подчиненный начинает избегать начальника. Производительность и качество труда остаются в норме.

На стадии **разочарования** восстановить подорванный интерес к работе гораздо труднее. Производительность труда снижается до минимально допустимой. Но на этой стадии работник еще не потерял последней надежды. Его поведение напоминает маленького ребенка, он полагает, что если будет “вести себя плохо”, начальник обратит на него внимание. В этот период страдают такие чувства работника, как уверенность в уважении со стороны подчиненных, сознание своего авторитета, привычка к хорошему отношению со стороны других сотрудников.

Симптомом стадии **потери готовности к сотрудничеству** является подчеркивание работником границы своих обязанностей, сужение их до минимума. Некоторые начинают вызывающе пренебрегать работой, а то и вымещать дурное расположение духа на коллегах, находя удовлетворение в унижении других. Суть этой стадии - не борьба за сохранение интереса к работе, а попытка сохранить самоуважение.

Окончательно разочаровавшись в своей работе , сотрудник перейдет на другое место, либо будет относиться к работе как к каторге. Один такой работник может сыграть в группе роль катализатора, привести к выплеску скрытого чувства недовольства всего коллектива.

Получение нового места работы, а так же изменение привычных условий деятельности стимулирует работника, вызывает в нем желание проявить себя с лучшей стороны. Не получив возможности почувствовать себя **необходимым, самостоятельным работником, которому доверяют и которого уважают**, он разочаровывается в своей работе.

Отвечая на этот вопрос «какой должна быть идеальная работа для подчиненных?», не следует стремиться к чрезмерной специфичности и оригинальности. Все равно учесть различие во вкусах и личных мнениях каждого удается редко, поэтому руководитель, как правило, стремится к повышению интегральной производительности. Если руководитель будет учитывать приведенные ниже факторы, у него есть шанс получить подтверждение максимального количества своих подчиненных.

Итак, идеальная работа должна:

-иметь цель, т.е. приводить к определенному результату;

- оцениваться сослуживцами как важная и заслуживающая быть выполненной;

- давать возможность служащему принимать решения, необходимые для ее выполнения, т.е. должна быть автономия (в установленных пределах);

- обеспечивать обратную связь с работником, оцениваться в зависимости от эффективности его труда;

- приносить справедливое с точки зрения работника вознаграждение.

Спроектированная в соответствии с этими принципами работа обеспечивает внутреннее **удовлетворение**. Это очень мощный мотивационный фактор, который стимулирует качественное выполнение работы, а так же, по закону возвышения потребностей, стимулирует к выполнению более сложной работы. На основе этих принципов была разработана модель характеристик работы с точки зрения мотивации Хекмана и Олдхэма .

Рассмотрим каждый из этих основных параметров работы и определим, что они значат и как влияют на “психологическое состояние”, которое определяет отношение людей к работе.

# Взаимосвязи между потребностями и их суммарный эффект

Несмотря на то, что каждая из рассмотренных проблем вполне самостоятельна, они не являются независимыми друг от друга. Иными словами, некоторые комбинации потребностей встречаются чаще других. Так, например, люди с выраженной потребностью в уважении, в большинстве случаев обнаруживают также актуализированную потребность во власти. Люди с высокими потребностями в независимости и достижении обычно имеют слабо выраженную потребность в безопасности. Лица с очень низкой потребностью достижения также чаще всего характеризуются высокой потребностью в безопасности, так как обе потребности объединяет страх поражения. Разумеется, наличие таких комбинаций не имеет стопроцентной вероятности, однако встречается в значительном количестве случаев.

То, какое выражение получает потребность, зависит от общей структуры потребностей индивида. Различные потребности образуют констелляции, тесно связанные с ценностной сферой индивида. Для того чтобы понять мотивацию индивида, важно учитывать общую структуру его потребностей в контексте его жизненной и организационной ситуации.

Рассмотрим несколько возможных примеров. Так, лица с сильно выраженными потребностями власти и достижения будут счастливы занимать руководящие позиции, на которых смогут использовать свое влияние с тем, чтобы построить организацию и вести к достижению конкретных целей. Однако лица с сильно выраженными потребностями власти и уважения будут ориентированы на несколько другие задачи, чем лица, ориентированные на достижение. Они будут использовать свое влияния, прежде всего, в целях укрепления собственной власти и престижа, оставляя реальные проблемы организации на периферии своего внимания. Разумеется, такое искажение не найдет отражения в лозунгах и заявлениях этих людей, которые будут наполнены вполне разумными и полезными для организации идеями.

Тем не менее в реальных делах руководителя этот «уклон» будет достаточно очевиден. Лица с выраженными потребностями во власти и безопасности будут прежде всего озабочены изгнанием из организации любых врагов и конкурентов. Человек с сильными потребностями во власти и независимости вероятнее всего будет стремиться к созданию своего собственного дела, в котором он сам сможет выступать единоличной властной силой. Разумеется, не каждому человеку удается удовлетворить свои потребности, и степень их удовлетворения зависит от многих ситуационных факторов, в частности — определенного стечения обстоятельств, а также индивидуальных особенностей и характеристик конкретного индивида.

# Содержательные теории мотивации

В исследовании индивидуального поведения, пожалуй, ни одна концепция не получала столь пристального внимания, как мотивация. Даже поверхностное знакомство с любой организацией позволяет увидеть, что одни люди трудятся напряженнее и старательнее других. Индивид с хорошими способностями может постоянно уступать в эффективности своему менее одаренному, но более усердному коллеге.

Что же является spiritus movens (от лат. побудительная сила) поведения людей? Почему, выполняя даже очень важную для себя работу, люди прикладывают разные усилия? Знакомство с мотивационными теориями, вероятно, следует начать с рассмотрения того, чем мотивация не является. Некоторые люди ошибочно считают, что мотивация — это личностная черта, которая у одних имеется, а у других отсутствует. Древняя мудрость утверждает, что «желанию не учатся», считая, что в человеке либо есть стремление что-то делать, либо его нет. Похожих взглядов придерживаются и менеджеры, зачисляя одних сотрудников в разряд тружеников, других —- в разряд лентяев.

Мотивация есть результат взаимодействия индивида и ситуации. Несомненно, существуют индивидуальные различия в базовом мотивационном уровне. Однако один и тот же рабочий, которой лениво, без всякого удовольствия оперирует рычагом пресса в течение рабочей смены, может с бешеным энтузиазмом, без устали выполнять аналогичные действия с рычагом игрового автомата. Человек может за один присест проглотить детективный роман и в то же время годами читать одну и ту же главу скучного учебника. Дело не только в самих людях, но и в ситуации, в которой они живут и трудятся. Поэтому, знакомясь с концепциями мотивации, нужно постоянно иметь в виду, что мотивация детерминирована не только системой потребностей индивида, но и ситуационными факторами.

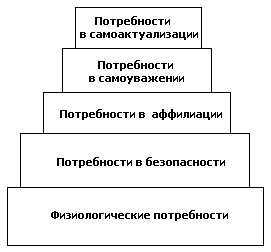
## Теория мотивации А. Маслоу.

Не будет ошибкой сказать, что наиболее известной теорией мотивации является теория иерархии потребностей А. Маслоу. Потенциально у человека может быть много потребностей, мо какие из них актуализированы и определяют поведение индивида в настоящий момент? Являются ли одни потребности более важными, чем другие? Маслоу выдвинул гипотезу, что потребности каждого человека объединены в и пять групп:

1. Физиологические потребности — голод, жажда, секс и другие базовые потребности человека.
2. Потребности в безопасности — стремление к безопасности и защите от физических и эмоциональных травм.
3. Потребности в любви (аффилиации) — влюбленность, привязанность, приятие и дружба.
4. Потребности в самоуважении — самоуважение, автономия, достижение успеха, статус, признание, внимание.
5. Потребности в самоактуализации — желание стать тем, кем человек способен быть, стремление к росту, реализации своих потенциальных возможностей, к самореализации.

Пять указанных групп потребностей универсальны и необходимы для всех людей. Они образуют иерархическую структуру, которую можно представить в виде пирамиды

Рисунок 1 Иерархия потребностей А. Маслоу



Поведение личности обычно направляется его наиболее сильной в данный момент потребностью. По мере того, как происходит достаточное удовлетворение нижнего уровня потребностей, начинает доминировать более высокая группа потребностей. В любое время поведение человека детерминируется неудовлетворенными потребностями. Если, например, потребность в пище не получает достаточного удовлетворения, она становятся доминирующей, в экстремальных случаях превращая человека исключительно в инструмент поиска пищи. Если же базовые потребности в значительной мере удовлетворены, их влияние на поведение человека практически исчезает.

Таким образом, удовлетворенная потребность перестает определять поведение, то есть не действует как фактор мотивации, поведение начинает в большей степени определяться потребностями следующего уровня.

К примеру, потребности в безопасности становятся наиболее актуальными только тогда, когда удовлетворены физиологические потребности в пище, воде, сексе и т. д. А для того чтобы для человека стали важными социальные потребности в любви и уважении, предварительно ему нужно обеспечить безопасное существование. Если существует две одинаково сильные потребности, то доминирует потребность более низкого уровня. В последнюю очередь удовлетворение находят потребности в самоактуализации, и, по мнению Маслоу, лишь немногим из людей удается достичь этого уровня.

Самоактуализация может быть определена как потребность психологического роста и развития, поиска своей идентификации и реализации своего потенциала. «Быть тем, кем ты потенциально можешь стать» — вот суть процесса самоактуализации и, будучи «потребностью роста», она никогда не может быть удовлетворена полностью. Если индивид успешно развивается в одном из потенциальных направлений, он неизбежно придет к открытию еще неведомых для него возможностей.

«...Большинство членов нашего общества, лишенных отклонений от нормы, — пишет Маслоу, — отчасти удовлетворяет свои базовые потребности и в тоже время не удовлетворяет всех своих базовых потребностей. Реалистичным описание иерархии потребностей будет в контексте уменьшающейся степени их удовлетворенности по мере движения к вершине пирамиды. Так, например, если в целях иллюстрации использовать условные цифры, можно, вероятно, сказать, что средний человек удовлетворяет свои физиологические потребности на 85%, потребности в любви на 70%, потребность в уважении на 40% и потребность в самоактуализации на 10%».

Маслоу также отмечал, что соотношение групп потребностей значительно варьируется. Так, человек, долго страдавший от голода, может приобрести устойчивую актуализацию исключительно базовых потребностей. И, наоборот, люди, никогда не испытывавшие нужды и постоянно удовлетворявшие свои физиологические потребности, могут стать на путь их сознательного ограничения и даже депривации, с целью большей актуализации потребностей духовных. Работа в организации в принципе может предоставлять работнику возможности для удовлетворения всего спектра потребностей.

Таким образом, с одной стороны — индивидуальные потребности, с другой — условия и ситуация определяют, какие потребности будут доминировать. Следует отметить, что, несмотря на широкую известность и признание концепции Маслоу, теория не получила достаточной экспериментальной валидизации. Ряд исследований подтвердил доминирование базовых потребностей над потребностями других уровней, однако подтвердить очередность удовлетворения потребностей, предложенную Маслоу, не удалось. Наибольшие сложности возникли при экспериментальной проверке потребности в самоактуализации, которую сложно определить операционально и четко отделить от потребностей, близких по содержанию.

Эксперименты показали, что относительная важность потребностей индивида чрезвычайно динамична во времени. Очень часто даже по мере незначительного удовлетворения одной потребности происходит актуализация другой. Поэтому недостаточная обоснованность гипотезы Маслоу о последовательном доминировании отдельных потребностей очевидна.

Скорее поведение человека в любой момент детерминировано набором потребностей. Порой эти потребности вполне совместимы и могут быть удовлетворены совместно, но часто такая совместимость отсутствует, и тогда в потребностной сфере возникает конфликт, который индивиду приходится решать, отдавая предпочтение одной потребности и игнорируя другую. Примером такого конфликта может служить организационная ситуация, в которой перед сотрудником стоит дилемма — или «пахать» изо всех дел, зарабатывая больше других и тем самым удовлетворяя многие из потребностей, или прослыть выскочкой и испортить свои отношения с коллегами, тем самым поставив под угрозу удовлетворение своих социальных потребностей.

Основным вкладом теории Маслоу, несомненно, является демонстрация того, что в каждый момент времени поведение человека детерминировано какими-либо доминирующими потребностями. Ни одна организация не может рассчитывать на повышение мотивации своих сотрудников, на их удовлетворенность трудом, и соответственно на их большую активность и эффективность, если руководство не имеет представления о том, какие потребности в данный момент актуальны как для рабочих групп, так и отдельных сотрудников.

Если сотрудники больше всего обеспокоены сохранением своих рабочих мест или считают каждую копейку, мечтая «дотянуть» до следующей зарплаты, их потребности в признании или самоактуализации будут минимальными, и любые усилия организации, прямо не связанные с доминирующими потребностями, окажутся бесполезными. В то же время для организаций, обеспечивающих своих сотрудников высокими заработками и способных в значительной степени гарантировать их занятость, меры руководства, направленные на еще большее удовлетворение этих потребностей, не окажут сильного влияния на мотивацию персонала. Программы усиления мотивации сотрудников должны быть достаточно гибкими, чтобы учитывать индивидуальные различия и динамику изменения приоритетов в сфере потребностей.

## Теория мотивации К. Альдерфера (ERG-теория)

К. Альдерфер несколько переработал иерархию потребностей Маслоу, предложив выделить три основные группы потребности:

1. экзистенциальные (existence);
2. социальные (relatedness);
3. развития (growth).

Начальные буквы названий этих групп потребностей (в английском варианте) дали название этой теории — ERG-теория. Экзистенциальные потребности связаны с удовлетворением базовых потребностей. Эта группа совпадает с тем, что Маслоу обозначал как физиологические потребности и потребность в безопасности. Вторая группа потребностей связана с желанием устанавливать и поддерживать значимые межличностные связи. Эти потребности лежат в сфере взаимодействия с другими людьми и аналогичны потребностям в аффилиации и внешнему компоненту потребности в уважении (то есть в уважении со стороны других людей) по классификации Маслоу. И, наконец, потребности развития — это стремление к совершенствованию и росту личности. Здесь видны параллели с внутренним компонентом потребности в уважении (самоуважение) и с потребностью самоактуализации.

В отличие от Маслоу, Альдерфер отрицал иерархическое строение и необходимость их строго последовательного удовлетворения. Так, человек может, например, стремиться к развитию, даже если его экзистенциальные или социальные потребности не удовлетворены. Более того, индивид может одновременно иметь несколько доминирующих потребностей.

Маслоу утверждал, что неудовлетворенная потребность — ведущий мотиватор, восхождение по пирамиде потребностей возможно только после удовлетворения предыдущего уровня. ERG-теория вводит очень важное фрустрационно-регрессивное измерение: если удовлетворение более высокой потребности блокировано, возрастает стремление к более полному и частому удовлетворению низлежащей потребности, т. е. блокированная потребность делает более актуальной менее высокую потребность, которую индивид в состоянии удовлетворить.

В целом ERG-теория в большей мере учитывает разнообразие индивидуальных характеристик работников. Различия в образовании, воспитании, культурных корнях — все это может оказывать влияние на приоритетность той или иной группы потребностей. Так, есть данные, что, например, у японцев социальные потребности имеют первостепенную важность и доминируют над остальными. Ряд исследований подтвердил концепцию Алдерфера, однако, по-видимому, ее скорее можно рассматривать как развитие идей Маслоу, чем как самостоятельную теорию.

## Теория Х— Y  Д. МакГрегора

Менеджер может прямо или косвенно регулировать, изменять поведение сотрудников на рабочем месте, управлять различными аспектами этого поведения. Среди контролируемых им моментов можно выделить следующие:

1. задания, которые получает подчиненный;
2. формальные аспекты выполнения задания;
3. временные параметры выполнения задания;
4. организационные ресурсы, переданные в распоряжение подчиненного для выполнения заданий;
5. организационную среду, в которой подчиненный выполняет задания;
6. текущий контроль выполнения задания;
7. ожидания или уверенность подчиненного, что он сможет выполнить работу в срок в соответствии с требованиями менеджера;
8. ожидания или уверенность подчиненного, что успешное выполнение заданий будет должным образом вознаграждено;
9. ожидания или уверенность подчиненного, что невыполнение заданий будет должным образом наказано;
10. диапазон вознаграждений/наказаний подчиненного;
11. степень автономности выполнения задания и самостоятельности решения проблем, связанных с работой.

Учитывая эти переменные, МакГрегор утверждает, что существует по меньшей мере два подхода, которые менеджеры используют для управления подчиненными. Эти подходы являю юн следствиями двух различных взглядов на природу человека: принципиально негативного (теория X) и принципиально положительного (теории У). Анализируя отношения менеджеров к подчиненным, МакГрегор пришел к заключению, что их взгляд на природу человека основан на определенной системе предположений или посылок, которые в конечном счете и детерминируют его поведение и действия по отношению к подчиненным.

Мировосприятие менеджеров, руководствующихся теорией X, базируется на следующих четырех постулатах:

1. Работники генетически ненавидят работу и, если есть возможность, избегают ее.
2. Так как работники ненавидят работу, то для того, чтобы они трудились для достижения целей организации, их необходимо принуждать, контролировать и грозить им наказанием.
3. Работники избегают ответственности и нуждаются в постоянном контроле и руководстве.
4. Превыше всего работниками ценится гарантированность рабочего места, и они практически лишены честолюбивых помыслов.

Диаметрально противоположный подход к природе человека (теория У) базируется на совсем иных основаниях:

1. Работники воспринимают труд как такой же естественный для человека процесс как отдых или игра.
2. Люди способны к самоорганизации и самоконтролю, если они заинтересованы в своей деятельности.
3. Все работники стремятся к ответственности и свободе принятия решений, связанных с выполнением работы.
4. Все работники наделены высоким уровнем изобретательности и воображения, которые редко используются в современной индустриальной жизни; это ведет к разочарованию и превращает человека в противника организации. Креативность, т. е. способность принимать неординарные решения, чрезвычайно широко распространена среди всех членов организации, а не является прерогативой менеджеров.

Теория X — это авторитарный взгляд, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю всех вышеуказанных переменных организационного поведения. Эта теория предполагает, что люди в своем большинстве нуждаются в принуждении, строгом и постоянном контроле и стимулирование к добросовестной работе предполагает наказание или страх перед возможным наказанием, В контексте концепции А. Маслоу, те менеджеры, которые следуют теории X, убеждены: людьми управляют потребности низших уровней. По мнению МакГрегора, такой подход в открытой или замаскированной форме наиболее распространен среди менеджеров.

Сам же МакГрегор был убежден в большей валидности теории Y и был пропагандистом идей широкого участия всех членов организации в процессах подготовки и принятия решений, наделения сотрудников большей ответственностью и возможностью рисковать, а также указывал на важность оптимальных групповых отношений как фактора индивидуальной мотивации. Ясность и простота теории МакГрегора вызвала широкое признание и одновременно широкую критику за упрощенный взгляд на проблему.

## Двухфакторная теория мотивации Герцберга

Теория была создана Ф. Герцбергом на основе интервью, взятых на различных рабочих местах, в разных профессиональных группах и в разных странах. Интервьюируемых просили описать ситуации, в которых они чувствовали полное удовлетворение или, наоборот, неудовлетворенность от своей работы.

Ответы были классифицированы по группам. Изучая собранный материал, Герцберг пришел к выводу, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой вызываются различными факторами.

На удовлетворенность работой влияют:

— достижения (квалификация) и признание успеха,

— работа как таковая (интерес к работе и заданию),

—- ответственность,

— продвижение по службе,

— возможность профессионального роста. Эти факторы он назвал «мотиваторами».

В свою очередь, на неудовлетворенность работой влияют совсем иные факторы:

— способ управления,

— политика организации и администрация,

— условия труда,

— межличностные отношения на рабочем месте,

— заработок,

— неуверенность в стабильности работы,

— влияние работы на личную жизнь.

Эти внешние факторы получили название «факторов контекстам, или «гигиенических» факторов.

Мотиваторы, вызывающие удовлетворенность работой, связывались с содержанием работы и вызывались внутренними потребностями личности в самовыражении. Факторы, вызывающие неудовлетворенность работой, связывались с недостатками работы и внешними условиями. С этими факторами легко связать неприятные ощущения, которых необходимо избегать. По мнению Херцберга, факторы, вызывающие удовлетворенность и неудовлетворенность работой, не являются противоположностями в одном и том же измерении.

Каждый из них находится как бы в собственной шкале измерений, где один действует в диапазоне от минуса до нуля, а второй — от нуля до плюса. Если гигиенические факторы создают плохую ситуацию, то работники испытывают неудовлетворенность, но и в лучшем случае эти факторы не приводят к большой удовлетворенности работой, а дают скорее нейтральное отношение.

Удовлетворенность работой вызывают только мотивационные факторы, положительное развитие которых может повысить мотивацию и удовлетворенность от нейтрального состояния до «плюса».

# Процессуальные теории мотивации

Степень усилий, которые человек вкладывает в свой труд, зависят не только от его потребностей, но и от определенных аспектов рабочей ситуации. Именно рассмотрению совместного влияния этих двух факторов на поведение человека посвящены так называемые процессуальные теории мотивации. Наиболее перспективными из них являются:

1) теория подкрепления мотива,

2) теория ожидания,

3) целевая теория мотивации,

4) модификация поведения (behavior modification).

Теория подкрепления мотивов

В древней Греции философы-эпикурейцы утверждали: «Наслаждение — это не награда за добродетель, а сама добродетель». Именно они и сформулировали принцип гедонизма, согласно которому люди стремятся максимизировать удовольствие и минимизировать боль. Е.Торндайк предложил так называемый закон эффекта, который объясняет механизм влияния удовольствия и боли на последующее поведение человека.

Согласно этому закону поведенческие реакции, следующие непосредственно за приятным переживанием закрепляются и с возрастающей вероятностью повторяются в аналогичных ситуациях. Если же реакции следуют за неприятными переживаниями (наказанием), то они угасают и повторяются в аналогичных ситуациях с меньшей вероятностью. Халл развил идеи Торндайка, введя разграничение между направляющим (директивным) и энергетическим аспектами поведения. Энергетика поведения связывалась им с различными физиологическими мотивами и потребностями, а направленность поведения— с совместным эффектом мотивов и привычек. При этом под привычкой понималась связь между реакцией и специфическим стимулом, возникшая в результате положительного подкрепления или наказания.

В соответствии с теорией подкрепления мотивов привычка будет наиболее устойчивой, если: подкрепление происходит сразу же после реакции, имеется опыт многократного подкрепления и (3) величина подкрепления (то есть награды или наказания) достаточно велика.

Исследования по модификации поведения показали, что подкрепление поведения поощрением более эффективно, чем попытки изменить поведение человека наказанием. Применение наказания обычно имеет такие побочные эффекты как деструктивная тревожность, недоброжелательность, враждебность и «уход в себя». Наказание может вынудить индивида прекратить конкретное поведение, но оно не увеличивает вероятности правильного поведения. Если нежелательное поведение первоначально очевидно, то наказание часто вынуждает индивида не отказаться от нежелательного поведения, а лишь трансформировать его в форму не столь явную и потому не попадающую под наказание. Разумеется, есть случаи, когда наказание является необходимым средством подавления социально опасного поведения, угрожающего здоровью и жизни других людей. Однако, как правило, наказание — малоэффективное средство воздействия на поведение людей, которого следует по возможности избегать.

Б. Скиннер продемонстрировал, что поведение можно эффективно изменять путем подкрепления желательных реакций и игнорирования нежелательных. Если человек редко или никогда не демонстрирует желательного поведения, может быть использован метод, получивший название «шейпинга». Суть метода состоит в том, что первоначально индивид получает подкрепление за любую реакцию, которая хоть чем-то сходна с желательной, или поощряется за те реакции, которые можно рассматривать как начальные в последовательности реакций, в конечном счете завершающейся желательным поведением. И только после этого подкрепление сужается до поощрения желательной реакции, вплоть до ее устойчивого освоения индивидом.

Б. Скиннер и его последователи обнаружили, что влияние подкрепления во многом зависит от интенсивности и временных характеристик подкрепления, получивших название «схемы подкрепления». Иными словами, поведение зависит как от определенной последовательности и повторяемости подкрепления, так и от интенсивности и временной близости подкрепления с желательной реакцией.

Исследователями было предложено несколько схем подкрепления. При непрерывной схеме подкрепление происходит после каждой желательной реакции. При пропорциональной схеме подкрепление осуществляется каждый раз после демонстрации индивидом определенного количества желательных реакций. При пропорционально-временной схеме — каждый раз по истечении определенного периода времени, в течение которого индивид демонстрирует желательное поведение. И, наконец, при случайной схеме подкрепления желательное поведение подкрепляется время от времени без какой-либо упорядоченности.

Многочисленные эксперименты на животных показали, что различные схемы подкрепления способны с различной эффективностью стимулировать и закреплять желательные виды поведения. Исследования людей, хотя и не столь многочисленные и систематичные, продемонстрировали аналогичную закономерность. Одной из форм изменения поведения являются различные формы денежных выплат, подкрепляющих желательное поведение работников (например, более эффективную деятельность). В серии исследований денежного стимулирования Г. Юкл со своими сотрудниками изучал эффективность различных схем подкрепления. Работники со сдельной формой оплаты были стабильно более продуктивны, чем те, кто работал «на окладе», т. е. получал почасовую оплату. Аналогичные результаты были получены в процессе обучения. Они сравнивали влияние различных форм оплаты на скорость обучения работников электротехническим знаниям. Сотрудники, получавшие почасовую оплату, смогли выполнить только 40% проверочных тестов, в то время как сотрудники, работавшие сдельно, оказались в 1,5 раза эффективней.

Целый ряд исследований продемонстрировал возможность успешного применения методов подкрепления для изменения, помимо непосредственной трудовой деятельности, других аспектов поведения в организации. Так, исследователи продемонстрировали возможность значительного снижения абсентеизма. В организациях, где было введено поощрение для сотрудников, которые в течение определенного периода (месяца, трех месяцев и т. д.) не пропустили ни одного рабочего дня (по любым причинам), значительно повысилась не только общая посещаемость, но и сократились пропуски по уважительным причинам (например, по болезни). Манипулируя поощрением, Дж. Херманну вместе с коллегами удалось даже скорректировать поведение «вечно опаздывающих» работников.

В исследовании Дж. Комаки и его коллег ставилась задача изменить три параметра поведения продавцов магазина: не покидать рабочее место, приветливо и охотно обслуживать покупателей, а также аккуратно заворачивать продаваемые товары. Обучение включало получасовую вступительную беседу, направленную на прояснение желаемого поведения и объяснение его необходимости в работе продавца. Если в течение определенного срока обучаемые демонстрировали его на 90% и более (что определялось с помощью экспертной оценки), они получали вознаграждение — дополнительный день оплачиваемого отпуска. Для обеспечения обучаемых обратной связью о результатах их деятельности, исследователи регулярно вывешивали графики, отражавшие поведение продавцов по каждому из желаемых параметров. Кроме того, продавцы периодически заполняли листки самоотчета, в которых сами оценивали свое поведение. Этот подход позволил добиться желательных изменений во всех трех характеристиках поведения.

Положительный эффект поощрения и установления обратной связи о результатах деятельности был получен и во многих других полевых исследованиях. Так, в одной компании менеджеры снабжались рабочими материалами, объясняющими, как применять поощрение и сообщать работникам о результатах их деятельности. Им рекомендовалось вначале, как минимум, дважды в неделю поощрять своих подчиненных, а затем делать это значительно реже и неожиданно. Внедрение программы привело к значительному улучшению целого ряда производственных показателей.

Теория и исследования подкрепления мотивов позволяют предложить следующие практические рекомендации по мотивированию работников в организациях:

1. Необходимо определить и детализировать то поведение, которое правильно и желательно на рабочем месте.

2. Правильное поведение требует регулярного подкрепления (в определенных случаях может быть использован «шейпинг».

3. Нежелательное или неправильное поведение целесообразно игнорировать, применяя наказания лишь при регулярном повторении или в особых случаях, способных повлечь серьезные негативные последствия.

4. Не следует допускать задержки в подкреплении правильного поведения с тем, чтобы сохранялась тесная временная связь между поведением и поощрением.

5. Рекомендуется определить схему подкрепления и вид поощрения в соответствии с индивидуальными особенностями работника и текущей ситуацией.

6. Даже после появления устойчивого желаемого поведения существует необходимость его последующего регулярного подкрепления.

# Программы и методы стимулирования эффективной деятельности работников

Рассмотренные теории демонстрируют широкий диапазон организационных переменных, от которых зависит мотивация работников. Многие из этих переменных прямо или косвенно учитываются при разработке реальных организационных программ по усилению мотивации работников к более эффективному и качественному труду.

К наиболее распространенным методам мотивации относятся:

1) программы материального стимулирования;

2) целевой менеджмент (management by objectives);

3) обогащение труда (т.е. перепроектирование организационной структуры, а также заданий и функций работников с целью повышения их мотивации и удовлетворенности трудом);

4) партисипативность.

Исследование, проведенное Э. Локе и его коллегами, позволяет оценить относительную действенность этих четырех групп методов, показатели которой представлены в табл.

**Таблица 7** Сопоставление эффективности различных методов мотивации в современной организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Метод | Повышение эффективности | Добились 10% повышения, % |
| Денежный (10) | + 30 | 90 |
| Целевой (17) | + 16 | 94 |
| Обогащение труда (10) | +8.75 | 50 |
| Партисипативность (16) | +0,5 | 25 |

На первый взгляд, более высокая эффективность денежного стимулирования по сравнению с другими методами вступает в противоречие с некоторыми из рассмотренных теорий (например, Ф. Херцберга). Однако это не совсем так. Во-первых, как всеобщий эквивалент общественного труда деньги способны прямо или косвенно удовлетворять широкий диапазон человеческих потребностей, и от организации во многом зависит, к каким потребностям она адресует денежное стимулирование. Во-вторых, денежная переменная очень удобна для исследователей, так как легко поддается количественному измерению в отличии от многих других детерминант мотивации, которые трудно квантифицировать и напрямую связать с результативностью. В-третьих, программы материального стимулирования в последние годы превратились в сложные системы, учитывающие множество закономерностей, переменных и фактов. Познакомимся с ними более подробно.

## Программы материального стимулирования.

В основе этих программ лежит уже рассмотренная нами теория подкрепления, утверждающая, что поведение можно изменить путем подкрепления его желательных проявлений и игнорирования нежелательных. Пионером в разработке теории был Скиннер; его исследования имели широкий научный резонанс, но в организационной практике до конца 60-х годов они использовались сравнительно мало. В начале 70-х годов на основе скиннеровских работ был разработан и начал применяться во многих организациях подход, именуемый модификацией поведения. Он основан на использовании денег в качестве основного материального стимула.

Разумеется, использование денег в качестве стимула не является новшеством и восходит, по-видимому, к моменту их возникновения. Мы проанализируем в этом разделе не всю систему оплаты труда, а лишь ту ее часть, которая непосредственно связана с качественно-результативной стороной трудовой деятельности. Компонентами таких программ являются:

— надбавки (за усердие, квалификацию, стаж работы и т. д.);

— индивидуальный бонус (премия) за выполненную работу;

— индивидуальная сдельная оплата труда;

— групповой бонус за работу, выполненную группой в целом;

*Надбавка* в любой ее форме — это дополнительная выплата как поощрение за старательную работу, квалификацию или стаж.

*Индивидуальный бонус* (премия) за выполненную работу представляет собой денежную выплату как поощрение за эффективную деятельность в определенный период времени. Обычно мотивационные программы, использующие систему бонусов, способны увязывать качество текущей деятельности работника с материальным поощрением более прочно, чем это происходит при применении надбавок. Надбавки обычно устанавливаются на последующий период, исходя из качества труда работника в прошедшем периоде. В таких случаях фактическое получение надбавки часто не только не совпадает с улучшением деятельности, а происходит даже при ее ухудшении. При системе бонусов, выплачиваемых по результатам прошедшего периода, ухудшение деятельности отражается на поощрении немедленно.

*Индивидуальная сдельная оплата* труда или оплата по сдельным расценкам представляет собой (вместе с надбавками и индивидуальными бонусами) систему индивидуального поощрения. Она основывается на непосредственном результате труда: работник обычно получает определенную сумму за каждое наименование изготавливаемой им продукции и оказанную услугу, превышающие установленный стандарт или норму. К этой же форме стимулирования труда относится так называемый процент с продажи, который используется в оплате труда торгового персонала. Нередко использование данной системы также предусматривает предварительное выполнение работником установленной нормы продаж.

Существует много разновидностей сдельной оплаты, но наиболее распространенной из них является система норм времени. Главное достоинство последней заключается в том, что норматив выражен не в деньгах, а в единицах времени. Поэтому, когда изменяют расценки оплаты, нормы времени не должны автоматически пересматриваться.

В рамках систем индивидуального поощрения работники в основном побуждаются лишь к удовлетворению своих индивидуальных интересов и потребностей (например, получению более высокого заработка даже в ущерб интересам группы или организации). На интересы и нужды организации в большей мере ориентированы групповые системы стимулирования эффективности.

Улучшение индивидуальной деятельности сотрудников, разумеется, благотворно отражается на работе организации в целом. Однако эта связь имеет лишь опосредованный характер: улучшение деятельности организации зависит не только от внутриорганизационных факторов, но и от состояния экономики и рынка в целом.

*Групповые бонусы.* Как в сознании и поведении работников связать индивидуальную деятельность с организационной? Этого можно добиться, например, внедрением системы групповых бонусов. При этой системе поощрение привязано не к деятельности отдельного работника, а к результатам работы всей группы. Члены группы имеют возможность делить этот бонус или поровну, или в соответствии с какими-либо критериями, принятыми в группе. Наиболее целесообразно использование такой системы поощрения в случаях, когда группа работает как одна команда, выполняя взаимосвязанные задачи. В этих ситуациях измерить индивидуальный вклад каждого члена довольно сложно. Кроме того, индивидуальное стимулирование в групповых задачах может приводить к соревновательности, затрудняющей достижение общей цели. Интересным примером может служить исследования Н. Бобчука и В. Гуде. При индивидуальной сдельной оплате (проценте с продаж) работники универсального магазина старались «украсть» потенциальных покупателей друг у друга, игнорируя другие обязанности, которые не подкреплялись поощрением. Переход к системе групповых бонусов кардинально устранил указанную проблему, одновременно повысив удовлетворенность продавцов своим трудом.

# Управление по целям (management by objectives)

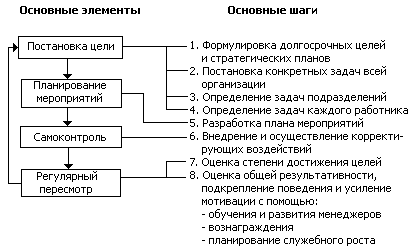
Управление по целям представляет собой основной метод или подход, используемый менеджерами для операционализации процесса постановки целей в организации. Первым важность определения взаимных целей для руководителя и подчиненного, по-видимому, отметил П. Дракер. Он считал, что задача руководства заключается в том, чтобы уравновесить разнообразные потребности и цели.

Практическое применение этого метода прошло несколько этапов. На первом этапе его возможности использовались очень ограниченно — преимущественно в качестве метода оценки результативности. Упор делался на совместную разработку объективных критериев и нормативов выполнения работником своей работы, и часто управление по целям сводилось к одноразовой годовой оценке.

На втором этапе внимание концентрировалось на использовании метода при планировании и контроле, в частности, для увязывания целей с планами и, в свою очередь, служило основой для сметного контроля. Оценку результативности рассматривали в качестве важного элемента. Только на этом этапе метод стал вызывать интерес высшего руководства.

Третий этап, который, по сути дела, продолжается до сих пор, знаменует собой использование управления по целям в качестве процесса, интегрирующего основные управленческие процессы и операции более партисипативным, децентрализованным образом. Значительный акцент делается на групповой работе. Больше внимания уделяется планированию и изучению работ, а также изучению и оценке результативности и ее динамики. Предпочтение отдается более гибкой системе, которая сосредоточивает усилия на росте и развитии индивида и группы

**Рисунок 2** Процесс управления по целям[[1]](#footnote-1)



Примерно 40—50% всех крупных западных фирм использовали или применяют в настоящее время ту или иную форму управления по целям. Вероятно, существует столько же форм управления по целям, сколько и фирм, которые прибегают к указанному методу. И хотя характеристики основного процесса достаточно постоянны, конкретное его содержание, естественно, имеет различия.

Как правило, они касаются следующих элементов процесса:

1) кто вовлечен в процесс;

2) приверженность методу и какой уровень руководства ему привержен;

3) степень участия руководства;

4) частота оценки;

5) характер обсуждаемых целей и задач;

6) временные рамки процессов постановки целей;

7) увязка с системой вознаграждения;

8) индивидуализированный процесс постановки целей;

9) используемый механизм обратной связи;

10) использование результатов;

11) снятие противоречий между целями разных вертикальных и горизонтальных уровней и подразделении организаций;

12) разрешение общих противоречий между целями;

13) изменение структуры человеческих потребностей.

Если эти элементы применять правильно, в управлении по целям и в процессе оценки результативности заложены большие возможности повышения результативности индивидуального труда. При этом, как отмечают Френч и Холлмен. коллективное управление по целям, партисипативный, ориентированный на рабочую группу подход позволяет свести к минимуму некоторые недостатки, присущие более традиционному индивидуальному варианту управления по целям

# Список литературы

1. Дизель П., Раньян У. Поведение человека в организации. - М.: Фонд "За  
   экономическую грамотность11,**1993.**
2. Мэскон М. и др. Основы менеджмента. - М.:Дело, **1992.**

3. Мастеябрук У. Управнение конфликтными ситуациями и развитие  
организации. - М.: Инфра - **М, 1996.** :

1. Виссема X. Менеджмент в подразделениях фирмы. - М.: Инфра - М, 1996.
2. Брэддик У. Менеджмент в организации. - М.: Инфра - М, 1997.
3. Затерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. - М.: Экономика, 1990.
4. Карлоф Б., Седерб^>г С. Вызов лидеров. -М.: Дело, **1996.**
5. Рюттингер Р. Культура предпринимательства. - М.: Эком, 1992.

1. источник: Raia A.P. Goal Setting and Self-Control //Journal of Management Studies,Vol. 2,1965 [↑](#footnote-ref-1)