

# МЕЖДУНАРОДНЫЙ

**ЦЕНТР**

**ДИСТАНЦИОННОГО**

**ОБУЧЕНИЯ**

Программа подготовки управленческих кадров для организаций  
народного хозяйства РФ по направлению «Менеджмент»

Консорциум учебных заведений «Кубань-Линк»

## ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

на тему: **«Теории мотивации, их взаимосвязь  
и практическое применение  
на примере магазина «Panasonic»**

Выполнил слушатель:  
Мамышев Туркубий Юрьевич

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Научный руководитель:

**Зангиев Таймураз Таймуразович**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Краснодар

1998

## Введение

Очень часто встречаешься с расхожим представлением людей, что изучение теории менеджмента – пустая трата времени. Конечно же опытный руководитель может без труда находить правильные решения и выходы из любой ситуации. Но какой ценой достигается такая виртуозность? Если у руководителя не было соответствующего образования в области менеджмента, то, в основном, методом познания управленческой деятельности был метод проб и ошибок. Применение этого метода в работе с людьми недопустимо, так как каждый индивид – это личность, со своими принципами, видением мира, со своим сугубо индивидуальным внутренним потенциалом. Одно неверное решение руководителя может нанести непоправимую душевную травму. Теории же базируются на опыте и на реально проведенных исследованиях и представляют собой объективно сложившиеся закономерности. Если у руководителя возникают затруднения с проведением совещаний, принятием решений, мотивацией людей, то ответы на возникающие вопросы можно найти в теориях.

В дипломной работе дается характеристика магазина «Panasonic», доказывается актуальность исследования теорий мотивации. В частности рассматривается теории потребностей Маслоу и Альдерфера, рационально-экономическая модель мотивации, социальная модель, модель самоактуализации, двухфакторная модель мотивации Герцберга и комплексная модель мотивации.

Для оценки собственных сильных и слабых сторон применяется модель Файоля, а также принципы управления своим временем, делегирования полномочий и управления стрессом.

Оценивается возможность применения теории мотивации и теории ожидания в практической деятельности магазина «Panasonic». Для выбора оптимального стиля руководства предлагается применение ситуационной теории Танненбаума и Шмидта. Оценивается эффективность применения функций менеджмента Дж. Адера для разработки рекламной компании фирмы. Обосновывается необходимость изменения в области маркетинговой политики фирмы, а также даются конкретные предложения по проведению изменения и управлению им.

## 1. Характеристика объекта исследования

Магазин «Panasonic» занимается продажей аудио- видео- и бытовой техники. Покупателям предоставляется широкий спектр услуг по доставке, установке техники, разъяснению функциональных возможностей и особенностей, а также гарантийному обслуживанию. Магазин «Panasonic» является структурным подразделением ЦМПО МГТИ, осуществляющим коммерческую деятельность. Структурная схема ЦМПО МГТИ и магазина «Panasonic» представлена соответственно на рисунках 1 и 2.

ЦЕНТР МНОГОПРОФИЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

МАЙКОПСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО  
ИНСТИТУТА

Школа  
экономики и финансов

Школа  
бухгалтеров

Компьютерный колледж

**Техно-торговый салон "Panasonic"**

Студенческое кафе  
"БИСТРО"

**Хлебопекарня**

Образовательная  
деятельность

Коммерческая  
деятельность

Рис. 1.

**Директор магазина "Panasonic"**

**Я  
(администратор магазина "Panasonic")**

**Кассир**

**Продавец 2**

**Продавец 1**

#### Продавец 3

**Технический персонал**

Рис. 2.

Я являюсь администратором магазина. В моем подчинении находятся:

* продавец в отделе аудио- видеоаппаратуры;
* продавец в отделе бытовой техники;
* кассир, обслуживающий оба отдела;
* вспомогательный персонал (техничка).

В свою очередь, за выполненную работу я отчитываюсь перед генеральным директором магазина, генеральным директором ЦМО МГТИ, заместителем директора и главным бухгалтером. Им еженедельно я предоставляю отчет, в котором содержатся данные об объеме реализации, сведения о посещаемости магазина, о спросе на тот или иной товар, расходов на аренду магазина, охрану и т.д.

В мои обязанности входит:

* следить за внешним видом магазина. Необходимо чтобы покупатели чувствовали себя комфортно, непринужденно. Хорошее эстетическое восприятие магазина способствует благожелательному и доверчивому расположению клиентов ко всей организации.
* давать рекомендации по расстановке товаров и ценников. Группировать товары необходимо таким образом, чтобы покупатели без труда находили интересующую их продукцию и извлекали максимум информации из ценников.
* предоставлять информацию продавцам о сроках завоза товара, чтобы они, в свою очередь, информировали клиентов, если в данный момент товар отсутствует.
* формирование портфеля заказов в ходе работы с клиентами.
* работа с поставщиками. Заключение договоров о поставке продукции на максимально выгодных условиях.
* контроль работы продавцов. По количественным характеристикам – объем реализованной продукции. По качественным характеристикам – умение заинтересовать покупателя, ответить на все интересующие их вопросы и создать психологический комфорт.

Взаимодействие с вышестоящим руководством и клиентами, а также работа, которую я выполняю могут быть отражены схемой, представленной на рис. 3.

**СХЕМА  
предоставления услуг клиентам**

**4**

**5**

**6**

**2**

**3**

**7**

**8**

**1**

#### Директор ЦМО МГТИ

**Директор магазина "Panasonic"**

#### Поставщик

#### Я

**(администратор магазина**

**"Panasonic")**

ЗАКАЗ

ТОВАР

#### Внешний потребитель

**(клиент)**

**Бухгалтерия ЦМО МГТИ**

**9**

1 – получение заказа;

2 – запрос о наличии товара;

3 – передача информации;

4 – согласование;

5 – приказ о выделении средств;

6 – получение доверенности на закупку товара;

7 – расчет с поставщиком;

8 – получение товара;

9 – отпуск товара.

Рис. 3.

Для эффективного выполнения своей функции я должен обладать определенными знаниями в области психологии и уметь планировать структуру товарно-материальных ценностей таким образом, чтобы клиенты всегда могли увидеть в ассортименте то, что их интересует в данный момент.

Рабочий микроклимат в магазине благожелательный, между сотрудниками вне зависимости от положения в иерархии управления царит взаимопонимание и дружба. Но вместе с тем каждый сотрудник знает свои права и обязанности, стремится выполнять их в соответствии с предъявляемыми требованиями. Если возникают вопросы, то обратиться друг к другу за помощью не считается зазорным, а, наоборот, такое поведение приветствуется.

**2. Актуальность исследования**

Эффективный менеджер - это тот, кто берется за то, что он должен делать и доводить это дело до конца. Теории менеджмента помогают выполнять именно те задачи, которые требует от меня должность менеджера. Не разбрасываться на другие задачи, которые не соответствуют этой должности. Теории менеджмента позволяют оценить собственную результативность и эффективность, оценить свои достоинства и недостатки.

Существует множество авторов писавших о работе менеджера. Для анализа своей эффективности как менеджера я выбрал модель Файоля, так как он помог мне глубже и четче понять суть управленческой деятельности, чем мне действительно приходится заниматься, выявить свои сильные и слабые стороны в области руководства, контроля и планирования. Данный Файолем анализ как нельзя лучше вписывается в мою работу. Он помог мне четко определить свои функции менеджера и разложить свою деятельность «по полочкам».

Модель Файоля включает в себя пять элементов:

1. ***прогнозировать и планировать.*** Файоль требует от менеджера умения заглядывать вперед. В моей работе мне постоянно приходится оценивать будущее, исходя из сегодняшней ситуации. Необходимо планировать закупку товаров, чтобы работа отделов не была нарушена из-за их недостатка. Для этого, исходя из анализа спроса на различные товары и их количества на складе, я планирую в конце каждого месяца что именно необходимо закупить. Каждый день я планирую сколько времени необходимо уделить обновлению данных, общению с подчиненными. В вопросе планирования слабой стороной является то, что обычно не хватает времени на составление ежемесячных отчетов и приходится значительно удлинять свой рабочий день.
2. ***организовывать.*** Менеджер должен уметь создавать формальные системы взаимоотношений. Я определил обязанности каждого сотрудника и выстроил структуру отделов таким образом, чтобы они хорошо вписывались во всю организацию. Четкая структура обеспечивает понимание ответственности каждого сотрудника за выполняемую работу; дает возможность обеспечить единство распоряжений.
3. ***руководить.*** Менеджеры должны служить примером для своих подчиненных. Формально я являюсь заместителем директора, но в некоторых ситуациях люди не чувствуют во мне лидера. Поскольку я еще молодой сотрудник, то мне довольно долго пришлось добиваться уважения со стороны подчиненных. Мне пришлось показать, что я знаю и хорошо выполняю свою работу. Иногда мои распоряжения звучат как просьба, хотя требуют безотлагательного исполнения. Первое время мне было трудно руководить, так как персонал был новый и я не знал людей: что они из себя представляют, на что способны. Но со временем этот пробел ликвидировался путем ежедневного общения с подчиненными.
4. ***координировать.*** Файоль считает, что одна из обязанностей менеджера следить за тем, чтобы то, что делают его подчиненные, согласовывалось с планом организации. Мне приходится давать задания подчиненным таким образом, чтобы они увязывались с моим планом, а также с планами других отделов. Правильное выполнение этой функции позволяет обеспечить работу подчиненных в одном ритме, без авралов и простого времяпрепровождения.
5. ***контроль.*** Мне постоянно приходится сопоставлять сделанную работу с тем, что было запланировано. Я осуществляю контроль за деятельностью своих подчиненных путем ежедневного общения с ними.

***Три идеи повышения эффективности как менеджера***

В изучаемом мною курсе излагается множество идей, которые помогли ликвидировать мои слабые стороны и повысить эффективность как менеджера.

Остановлюсь на трех из них:

Первая идея - *управление сво**им временем*. Менеджер должен четко понимать то, как следует управлять своим временем и распределять нагрузку, чтобы не было "авралов" из-за того, что не успевает сделать свою работу. Здесь необходимо выделить следующие моменты:

* *от**кладывание работ*. Иногда думаешь, что эту работу можно сделать потом, однако появляются все новые и новые задания и тогда не хватает времени на выполнение отложенной работы. Поэтому я каждый день выделяю время на выполнение работ, которые, как кажется на первый взгляд, можно отложить. Также в планах моих подчиненных выделено время для выполнения именно таких работ.
* *не**эффективное делегирование полномочий*. Иногда возникает желание сделать все самому, но из-за нехватки времени я перепоручаю своим подчиненным работу, с которой они могут справиться.
* *неумение спр**авляться с канцелярско**й ра**бото**й*. Для этого я в конце рабочего дня отвожу полчаса для разборки документов, чтобы потом мне не приходилось часами искать нужный мне документ. Да и когда на столе порядок и знаешь, где у тебя что лежит, просто приятно работать.
* *прове**дение ненужных совещаний*. Я стараюсь, чтобы на совещаниях была четко определена цель совещания, чтобы подчиненные знали, для чего я их оторвал от работы. Поэтому, прежде чем собрать совещание, я четко определяю цель совещания, порядок его проведения, чтобы решить текущие проблемы за наименьший период времени. Я созываю совещания по мере необходимости.
* *неумение ра**сс**тав**лять приоритеты.* Мне необходимо постоянно следить за расстановкой приоритетов для выполнения более срочных и важных задач,

Вторая идея - *эффективность делегирования полномочий*. Делегирование полномочий помогает мне высвободить свое время и тем самым уделить его больше выполнению других дел. Здесь есть несколько моментов:

* *качество результато**в*. Я четко представляю, каково должно быть качество выполненной работы и кому из своих подчиненных я могу ее поручить. Я должен быть уверен, что работа будет выполнена в срок и без ошибок, которые могут привести к серьезным последствиям.
* *и**н**див**ид**уаль**ные особенн**ости* *каждого по**дчиненн**ог**о*. Я уже хорошо знаю своих подчиненных и вижу, кто из них может лучше справиться с поставленной задачей. Конечно, иногда мне приходится подсказывать и что-то разъяснять, но в целом это занимает у меня меньше времени, чем если бы я делал эту работу сам.
* *взаимоотношения с* *подчиненными*. Поскольку подчиненные чувствуют себя комфортно в моем присутствии, видят во мне знающего свое дело специалиста, то они охотно берутся за поручаемую им работу. Также они уверены, что если появятся какие-то трудности, то всегда могут ко мне обратиться. Я им объясню и помогу, не сказав: "Сами разбирайтесь!"
* *вре**мя*. Также мне приходится следить за тем, чтобы у моих подчиненных было время на выполнение своей работы. Чтобы порученная мной работа не вызвала у них перенапряжения и откладывания своих работ на "потом". Несмотря на то, что я уверен в своих подчиненных, мне приходится контролировать выполнение делегированной им работы, т.к. ответственность за ее выполнение лежит на мне.

Третья идея - *стресс*. Из-за различных неприятностей на работе, постоянного напряжения может возникнуть стрессовая ситуация, при которой запасы энергии будут исчерпаны и, как следствие, возникнут трудности с исполнением своих обязанностей, что может привести к срыву плана работы. Конечно, иногда возникают ситуации, в которых кажется, что ты ничего не успеваешь, работа не ладится, появляется чувство растерянности и неуверенности в себе. Я стараюсь не допускать такой ситуации путем контроля за своим состоянием и, если я чувствую, что устал, то я серьезно обдумываю возможность отказаться от той или иной работы. Это мне помогает отдохнуть и расслабиться, привести мысли в порядок, спокойно все обдумав. Также я слежу за состоянием своих подчиненных, чтобы помочь им не впасть в стрессовое состояние. Я предлагаю им отложить на некоторое время все дела и просто отдохнуть.

Роль хорошего менеджера - правильно выбрать сочетание признаков и ролей в каждой конкретной ситуации и сделать упор на те из них, которые являются ведущими, применительно к данной ситуации. Менеджер также должен уметь объективно оценивать свои личностные качества и непрерывно работать в направлении самосовершенствования.

**3. Теории мотивации работы и их взаимосвязь**

В основе теорий мотивации лежат различные предположения о факторах, от которых зависят усилия людей и выполнение работ в организации. Э. Шейн описал четыре модели мотивации, в которых предполагается, что люди имеют различные потребности и цели, а значит и мотивацией к выполнению своей работы будут служить различные виды вознаграждения и поощрения. Таким образом, в центре внимания оказывается индивид и его потребности.

***3.1. Теории потребностей Маслоу и Альдерфера  
как основа теорий мотивации***

Изучением потребностей, их основополагающей ролью в поведении людей занимались многие ученые, но наибольшее распространение получили теории Маслоу и Альдерфера.

Согласно теории предложенной Маслоу, существуют пять уровней потребностей, влияющих на поведение людей:

* физиологические потребности: пища, вода, кров.
* потребность безопасности: защита от опасностей, угроз и лишений.
* социальные потребности: чувства принадлежности к какой-либо группе, дружба.
* потребности в уважении и признании: репутация, статус, уважение и признание со стороны окружающих.
* потребность в самоактуализации: потребность в реализации собственного потенциала для непрерывного самосовершенствования.

Потребности, по Маслоу, образуют иерархию, поскольку потребности низшего уровня должны удовлетворяться в первую очередь. И только после того, как эти потребности удовлетворены, человек стремится к удовлетворению потребностей более высшего уровня.

Дальнейшее развитие эта теория получила в работах Альдерфера. Он выделил три уровня потребностей, которые по сути своей совпадают с пятью уровнями потребностей по Маслоу.

|  |  |
| --- | --- |
| **Теория иерархии потребностей (Маслоу)** | **Теория ERG (Альдерфер)** |
| Самоактуализация | Рост |
| Уважение, признание |
| Социальные потребности | Причастность, принадлежность |
| Безопасность | Существование |
| Физиологические потребности |

Но есть одно существенное различие в этих теориях. Согласно Альдерферу, потребности разных уровней могут влиять на поведение человека одновременно.

Применение теории потребностей сводится к тому, чтобы вознаграждение соответствовало насущным потребностям индивида. Три теории Э. Шейна различаются лишь тем, что во главу угла ставятся разные потребности.

***3.2. Рационально-экономическая модель***

Согласно этой модели, основным фактором мотивации для людей является личный экономический интерес, то есть люди стараются делать так, чтобы получить максимально возможные материальные и финансовые вознаграждения. Следовательно, усилия людей можно жестко контролировать посредством предоставления или удержания денежного вознаграждения. Основой рационально-экономической модели являются следующие предположения относительно работников:

* они пассивны;
* стараются прилагать на работе как можно меньше усилий;
* не желают принимать на себя ответственность;
* работа их интересует лишь потому, что они могут получать за нее деньги.

С аналогичной точки зрения рассматривал работников и МакГрегор в «Теории Х».

***3.3. Социальная модель***

Социальная модель появилась в результате проведения ряда исследований в промышленности. Наибольшее воздействие оказали Ховторнские исследования, проведенные в конце 20-х годов. Цель экспериментов состояла в выявлении влияния различных факторов (уровень освещенности и продолжительность рабочей смены) на производительность труда. Обнаружилось, что любое изменение условий труда, производимое исследователями, включая и восстановление исходных условий труда, приводит к возрастанию производительности. Выяснилось, что обнаруженный рост производительности независимо от физических условий труда обусловлен новым характером социальных отношений, установившихся между работницами, бригадирами и членами исследовательской команды. Проведенное исследование показало, что люди положительно реагируют на проявляемое к ним внимание и признание значимости их работы.

Эти результаты позволили Э. Мэйо сформулировать новую модель человеческого поведения, названную *социальной*. Кратко ее можно описать следующим образом:

* на работе люди мотивируются прежде всего социальными потребностями;
* на поведение людей сильнее влияют их товарищи по работе, нежели управленческий контроль и поощрения;
* люди реагируют на руководство в той степени, в какой руководство обеспечивает удовлетворение их потребностей в причастности, признании и самоуважении.

***3.4. Модель самоактуализации***

Согласно этой модели, задача менеджера заключается в том, чтобы помочь работникам ощутить значимость своей работы и в полной мере использовать свои способности. Они должны объяснять работникам характер заданий, предоставлять необходимую помощь и ресурсы, обеспечить соответствующее обучение. Согласно модели самоактуализации, люди хотят участвовать в принятии решений, непосредственно влияющих на их работу, только в этом случае можно добиться самоотдачи и преданности работников в своей организации. Именно таким видел работника МакГрегор, описывая  
«Теорию Y».

Убедительные подтверждения справедливости модели самоактуализации дает исследование проведенное Герцбергом.

***3.5. Двухфакторная теория мотивации  
и удовлетворения от работы Герцберга***

Основой этой модели является то, что чувство удовлетворенности или неудовлетворенности работой определяется двумя группами факторов: гигиенических (отражают степень неудовлетворенности) и факторов мотивации или удовлетворения. Разделение факторов не является абсолютным. Все факторы удовлетворения в ходе опроса респондентами упоминались в связи с низкой удовлетворенностью работой и гигиенические факторы также иногда упоминались в связи с повышение удовлетворения от работы. Факторы мотивации связаны с потребностями людей в самоактуализации (по Маслоу) и могут мотивировать людей к повышению показателей выполнения работы. Гигиенические факторы связаны с потребностями низших уровней иерархии Маслоу и способны усилить неудовлетворенность работой.

В соответствии с теорией Герцберга мотивация работников должна производиться следующим образом: обеспечивая наличие в работе человека значимых для него гигиенических факторов, можно снизить степень неудовлетворенности человека от работы. Этого можно добиться если проводить эффективную организационную политику, справедливо оплачивать труд, создать хорошие условия труда. Однако ослабление неудовлетворенности работой не приведет к повышению мотивации. Можно повысить мотивацию, если усилить те факторы удовлетворения, которые представляются значимыми именно для этого работника.

Недостатками каждой из вышеупомянутых моделей является претензия на универсальность. Каждая из моделей находит подтверждение лишь при определенных условиях, но далеко не всегда.

***3.6. Комплексная модель мотивации.  
Психологический контракт***

Комплексная модель мотивации, предложенная Э. Шейном, пытается учесть переменчивость и многообразие мотивов человеческого поведения. Согласно этой модели человеческие потребности и мотивирующие факторы изменяются в зависимости от ситуации, в которые попадают люди, а также от их жизненного опыта, ожиданий и возраста.

Согласно Шейну, менеджеры должны быть хорошими диагностами, ценить различия, уметь учитывать разнообразия ситуаций и культур. Шейн выдвинул концепцию, получившую называние психологического контракта. Она может помочь менеджеру в диагностике мотивации.

*Психологический контракт.* Эта теория позволяет использовать элементы всех трех простых моделей мотивации: рационально-экономической, социальной и самооактуализации. Мотивация формируется в процессе взаимоотношений работника и организации-работодателя. Эти взаимоотношения регулируются психологическим контрактом, негласно заключаемым обеими сторонами. Психологический контракт – это набор ожиданий. Индивидуум ожидает от организации определенных вознаграждений за вложенные в работу индивидуальные ресурсы – энергию, талант, способности и время. Организация также имеет определенные ожидания относительно вклада индивидуума в работу и определенные представления о вознаграждении, которые должна в ответ работнику. Статьи психологического контракта не формулируются в явном виде и могут даже не осознаваться сторонами.

**4. Возможность применения теорий мотивации  
для магазина «Panasonic»**

Все теории мотивации были разработаны исходя из анализа данных, полученных эмпирическим путем. Исследователи изучали мотивацию работников различных профессий и различного по содержанию труда. Так, рационально-экономическая модель базируется на исследованиях Фредерика Тейлора. Он предложил разделить работу на отдельные узкоспециализированные задания, и установить жесткую связь между величиной заработной платы и качеством выполнения работы. Узкая специализация определяет монотонный характер работы, хотя и влечет за собой увеличение выработки, а при сдельной оплате труда увеличивается заработная плата.

Социальная модель явилась результатом Хавторнских исследований, одним из участников которых был Э. Мэйо. Работницы, собирающие телефонные реле, выполняли рутинную работу, состоящую из повторяющихся операций, следовательно значение социальных потребностей как фактора мотивации для них было особенно велико.

Герцберг проводил исследования труда бухгалтеров и инженеров, а эту категорию работников интересовало продвижение по службе и ответственность.

Каждое исследование получило разный результат и утверждать, что на практике нужно применять ту или иную модель было бы неверным.

Из всего этого можно сделать один важный для цели нашего исследования методологический вывод: характер работы, отсутствующие в нем элементы для гармоничного развития личности, и являются определяющими факторами мотивации.

Чтобы применить на практике магазина «Panasonic» теории мотивации нужно определить характер работы продавцов магазина и посмотреть насколько целесообразна установленная система оплаты труда.

Характер работы таков, что предполагает постоянное взаимодействие с коллегами, клиентами, поиск индивидуальных подходов к каждой личности, следовательно потребности социального характера для продавца могут быть полностью удовлетворены. Установленная система оплаты труда «процент от продаж» стимулирует продавцов к увеличению объема реализации, если для них в работе важна именно ее оплата. Увеличение объема продаж возможно лишь при более внимательном отношении к клиенту, совершенствовании способов взаимодействия с ним. То есть за счет взаимоотношений с другими людьми. Налицо тесная взаимосвязь в удовлетворении социальных и экономических потребностей. Остается нераскрытым вопрос: есть ли реальные возможности для удовлетворения потребностей роста?

Необходимость постоянных контактов продавцов с клиентами приводит к тому, что продавец получает большой опыт в общении, базу данных для анализа промахов и удачных моментов, и на основе своих наблюдений может выработать стратегию общения с клиентами. Следствием удачно выбранной стратегии и тактических подходов может быть получение признания и авторитета. Из вышеизложенного следует вывод: работа продавца происходит в двух полях: социальном и экономическом. Причем, они находятся в тесной взаимосвязи, так как успех на первом поле является определяющим фактором успеха на втором. А успех может быть достигнут за счет профессионального роста и коммуникабельности работника.

Таким образом, характер работы позволяет удовлетворять все уровни потребностей, которые для данного индивида являются насущными в данный момент.

Очень важно отметить, что мотивация – это не только забота менеджера, работник должен сам анализировать свою работу, искать в ней способы удовлетворения значимых для него потребностей. Менеджер должен быть в курсе потребностей своих подчиненных, но знать их точно не может в силу своей занятости, большого объема и разнообразного характера выполняемой работы. Изучение потребности – работа тонкая и, в основном, психологической направленности, требующая индивидуального подхода к каждому работнику. Зачастую бывает так, что работник сам не осознает, что для него сейчас наиболее важно. В данном контексте работа менеджера должна сводиться к обеспечению необходимых условий для развития личности посредством выбора оптимального стиля руководства, эффективной системы поощрения или вознаграждения. Только тогда возможна работа коллектива как хорошей слаженной команды.

Данный вывод является моим собственным и не претендует на объективность и исчерпывающее решение всех проблем, связанных с мотивацией сотрудников. Но может выступать в качестве гипотезы для дальнейших исследований и разработки способов повышения моей эффективности как менеджера.

## 5. Практическое применение теорий ожидания

Во всех рассмотренных до сих пор теориях мотивации предполагается, что люди мотивируются стремлением удовлетворить свои потребности. Однако работа менеджера не сводится только к выбору вознаграждений и поощрений; кроме того, нет никаких гарантий, что вознаграждение приведет к увеличению прилагаемых усилий или что наращивание усилий приведет к повышению производительности и качества пополнения работы. Подход, в котором внимание концентрируется на связях между усилиями, качеством выполнения работы и вознаграждениями, называется *теорией ожидания*.

Любая теория представляет ценность лишь в том случае, если может быть применена на практике. Поэтому рассмотрим конкретный пример.

Предположим, что я поручил продавцам отделов предоставить к концу месяца информацию о посещаемости магазина и спроса на тот или иной товар. Требуемые данные могут основываться на чисто визуальных, интуитивных ощущениях продавцов или быть получены эмпирическим путем. Для того, чтобы данные были точными и наиболее полно отражали действительность, необходимы постоянные наблюдения и четкая фиксация количества посетителей и проданного товара по номенклатурному перечню. Дополнительные усилия будут прилагаться продавцами лишь в том случае, если продавцы будут уверены, что наращивание усилий может увеличить вероятность получения вознаграждения.

Усилия должны вознаграждаться лишь тогда, когда приводят к повышению показателей выполнения работы. Следует поощрять не сами усилия, направляемые на сбор информации, а хорошее выполнение работы.

В нашем примере это предоставление хорошего адекватного действительности отчета. Связь между усилиями и показателями выполнения работы показана на рис. 4.

Сбор информации, регистрация данных

**Качество  
предоставленного  
отчета**

**Поощрение,  
вознаграждение**

**Наказание**

хорошее

плохое

рис. 4.

Результаты только в том случае будут заметно влиять на поведение человека, если он стремится к этому результату (вознаграждению) или старается его избежать (наказания).

Если связи, указанные не рисунке 3, ясные и прочные, то результаты будут оказывать сильное мотивирующее воздействие. Мотивация будет низкой, если слаба связь между сбором информации и качеством отчета. Можно выделить основные факторы, влияющие на силу этой связи:

1. *способности.* Когда выдается задание, требующее столь кропотливой работы, нужно быть уверенным, что продавец дисциплинирован и может справиться с ним.
2. *четкая постановка цели*. Необходимо объяснить, что от работника требуется подробный отчет и подсказать методы выполнения работы.
3. *оценка*. Нужно найти формы выражения признания высоких показателей выполнения работы или осуждения низких.
4. *ресурсы*. Необходимо обеспечить наличие требуемых ресурсов. В данном случае ресурсом является время. Очень важно, чтобы выполнение задания не повлияло на качество выполнения основной работы. В противном случае может снизиться заработная плата, и результат (вознаграждение) окажется бесполезным.

Не менее важно, чтобы продавец верил в наличие связей между высоким качеством предоставленного отчета и вознаграждения. Поэтому необходимо заранее определить вид вознаграждения за выполненную работу. Но нельзя знать какие результаты представляются наиболее ценными для исполнителей, не изучив самих исполнителей и особенностей ситуации. Результатами от выполнения задания в данном примере могут служить:

|  |  |
| --- | --- |
| **Внутренние** | **Внешние** |
| * чувство достижения; * ощущение, что сделал что-то ценное; * ощущение, что сделал что-то необходимое компании. | * дополнительные выплаты; * разнообразие; * похвала. |

Теперь необходимо пояснить, почему могут быть достигнуты результаты, указанные в категории «внутренние». Информация о посещаемости будет основой для принятия решений о расширении рекламной кампании, а знание спроса на различные товары поможет руководству эффективно планировать их структуру.

Результат может быть причиной удовлетворения от работы только в том случае, если вознаграждение воспринимается справедливым (в соответствии с ожиданиями).

Связь между факторами, влияющими на мотивацию представлены на  
рисунке 5.

**Четкая  
постановка цели**

**Сбор  
информации**

**Удовлетворение  
от работы**

**Временные ресурсы**

**Способности  
и навыки**

**Качество  
отчета**

**Внутренние  
результаты**

**Внешние  
результаты**

**Вознаграждение,  
воспринимаемое как  
справедливое**

Рис. 5.

В своих действиях как менеджера, я должен буду предусмотреть два  
момента:

* определить, какой результат может быть достигнут продавцом в ходе  
  выполнения задания;
* выбрать именно того продавца, для которого этот результат будет наиболее значимым.

Чтобы достичь этого необходимо построить мотивационный профиль каждого из своих подчиненных, затратив определенное время на общение с каждым из работников, вовлекая его в разговоры, не связанные с текущей работой, выяснение его индивидуальных особенностей. Затем, сопоставив полученные мотивационные профили с возможными результатами, я смогу принять решение о выдаче задания тому или иному работнику, естественно, не забывая о необходимости обеспечения факторами мотивации.

Я делаю акцент на необходимости составления мотивационного профиля работника не случайно. Ведь разные люди ценят различные вознаграждения или результаты работы. Это обусловлено тем, что потребности у разных людей разные и то, что является наградой для одного, может иметь совершенно иное значение для другого.

В наши дни, когда темпы инфляции растут, а платежеспособный спрос остается на одном уровне, деньги являются мощным мотиватором. Но существуют и другие стимулы, такие как удовлетворение от работы, служебный рост, комфортные условия труда и внимательное отношение начальника.

Приведу пример. Одна моя знакомая написала статью, которая очень не понравилась ее научному руководителю, о чем он незамедлительно сообщил в довольно резких выражениях. Последними словами были: «Я в вас ошибся». В такой ситуации не удивительно, если человек опустит руки и поверит в свою никчемность. Но она, вернувшись домой, проанализировала свою статью, определила в чем именно состоял неверный подход. Затем, прочитала множество книг, журналов, выработала свою точку зрения на проблему и полностью переделала первый вариант. Руководитель должен был признать, что статья действительно хороша. Что явилось мотивирующем фактором для моей знакомой? Уважение к своему научному руководителю и стремление доказать, что она способна написать хорошую научную статью, то есть для нее важно было удовлетворение потребности самоактуализации. Мотивация в значительной степени также зависит и от личности.

## 6. Применение функции менеджмента Дж. Адера и теории Танненбаума и Шмидта для руководства разработкой рекламной кампании магазина «Panasonic»

Адер строит свою функциональную модель руководства на основе предположения о существовании трех видов потребностей: потребностей индивидуума, потребностей группы и потребностей (требований) задания. Модель Адера синергетическая, то есть основана на предположении, что главная задача руководителя заключается в том, чтобы согласовать потребности индивидуума, группы и задания так, чтобы их взаимодействие способствовало повышению продуктивности работы. Адер составил список из восьми главных практических функций, которые должен выполнять менеджер:

1. Постановка задания
2. Планирование
3. Инструктаж
4. Контроль
5. Оценка
6. Мотивация
7. Организация
8. Личный пример.

1. ***Постановка задания.*** Необходимо сформулировать команде задачу, то есть поставить цели и способствовать тому, чтобы все члены команды воспринимали эту задачу как общее дело. Цели – это то, что помогает нам определить, выполнили мы задание или нет. Формулируя цели полезно задать себе вопрос: «Как мы узнаем, что успешно выполнили задание?» Цели должны быть осязаемые и достижимые.

2. ***Планирование.*** Метод планирования выбирается исходя из:

* временных ограничений (располагает ли менеджер временем, чтобы проконсультироваться со всеми членами команды);
* ресурсов (кто должен консультировать вас);
* положения менеджера в команде (новый лидер, назначенный лидер или избранный лидер);
* какими полномочиями обладает менеджер.

3. ***Инструктаж.*** Целью инструктажа является достижение полной ясности у всех членов команды относительно того, что от них требуется. Каждый член команды должен иметь возможность задавать вопросы и получать необходимые разъяснения.

4. ***Контроль.*** В обязанности руководителя команды входит осуществление контроля за ходом работы, контроль самого себя. При условии успешного проведения этапов планирования и инструктажа необходимости в жестком контроле команды не будет. «Секрет контроля заключается в ясном представлении о том, что и когда должно быть сделано, кто это должен сделать и  
каким образом» (Адер, 1983). Контроль включает в себя установление норм,  
с которыми должны регулярно сравниваться результаты достигнутого  
прогресса.

5. ***Оценка.*** Для составления правильного суждения о выполненном задании необходимо оценить:

* последствия;
* результаты работы команды;
* людей.

*Оценка последствий.* Принятие решения и решения проблемы требуют от руководителя оценки последствий принятого курса действий.

*Оценка результатов работы* должна производиться на регулярных  
совещаниях. Сначала нужно прийти к согласованной общей оценке результатов командных усилий. Это может быть:

* успех – все цели достигнуты;
* ограниченный успех – часть и большинство целей достигнуты;
* ограниченная неудача – слишком мало целей достигнуто;
* неудача – ни одна из целей не достигнута.

Следующим шагом должна стать объективная оценка результатов выполнения работы. Начинать следует с положительных моментов, с выяснения причин достигнутого успеха, в то же время разбор причин неудач позволяет людям учиться на ошибках.

*Оценка людей* осуществляется либо на отборочных собеседованиях, либо при разборе жалоб и нарушений дисциплины, а также при отборе кандидатур на повышение или для обучения.

6. ***Мотивация.*** Чтобы мотивировать команду менеджер должен:

* выявить наиболее ценимые членами команды вознаграждения;
* увязать получение этих вознаграждений в качеством выполнения работы;
* убедить членов команды в том, что они получат эти вознаграждения, если заслужат.

7. ***Организация.*** Создание такой структуры, в рамках которой команда или рабочая группа сможет эффективно выполнить свое задание. Менеджер должен взять на себя ответственность, по крайней мере на начальном этапе, за организацию работы команды, распределение заданий и мониторинг прогресса.

8. ***Личный пример.*** Менеджер является объектом внимательного наблюдения со стороны подчиненных и от его поведения во многом зависит, установится ли в организации климат доверия. Если менеджер привык говорить открыто, честно и отвечать за свои ошибки, то подчиненные последуют его примеру.

Выполнение каждой функции менеджером в реальной жизни можно проиллюстрировать таким примером. Руководство магазина «Panasonic» приняло решение о необходимости разработки рекламной кампании. Для этого была сформирована группа из продавцов, представителя рекламного агентства «Гранит» (г. Майкоп) и бухгалтера ЦМПО МГТИ. Целями команды были сбор идей и информации, обработка информации, принятие решений. Руководство выполнением задания может быть эффективным только в случае согласования трех видов потребностей: индивидуумов, группы и задания. Поэтому для начала нужно выделить эти потребности.

*Требования задания.* Рекламная кампания должна быть максимально эффективной, то есть обеспечить увеличение объема продаж при минимальных затратах.

*Потребности индивидуумов.* Руководителя – в самоактуализации; бухгалтера – в социальных потребностях; продавцов – мощным мотиватором для них служат деньги (деньги способны удовлетворять разные потребности, поэтому здесь мы выделили результат, который будет цениться больше всего); представителя рекламного агентства – потребность самоактуализации и удовлетворение от работы.

*Потребности группы:* четкие указания, ресурсы, размеренный ход выполнения работы, поддержка.

Как видно, потребности индивидуумов, группы и задания пока не согласуются. Чтобы обеспечить требуемое согласование нужно выполнить функции менеджмента Дж. Адера.

1. *Постановка задания.* Стратегические цели – увеличение объема реализации на 10%. Тактический подход – разработка рекламной кампании с минимальными затратами (в пределах 7000 руб.).
2. *Планирование* разработки кампании производилось всеми членами группы. Ниже представлен план действий:

|  |  |
| --- | --- |
| **1.09 – 1.11** | Продавцы наблюдают за посещаемостью магазина, составляют профиль среднестатистического покупателя.  Предоставляют отчет об уровне доходов среднестатистического клиента, его социальном статусе, демографических характеристиках и географическом местоположении (городской или приезжий). |
| **1.11 – 3.11** | Совещание, на котором всеми членами команды принимается решение о захвате новых сегментов рынка.  Например, за пределами города, а также потребителей со средним уровнем дохода. |
| **5.11 – 14.11** | Представитель рекламного агентства в соответствии с выделенными сегментами предлагает наиболее эффективные формы и время рекламных сообщений (в печати, на радио), создает образ для телерекламы. |
| **15.11** | Совещание, на котором производится оценка предложений рекламного агентства, согласование затрат с бухгалтером и внесение, в случае необходимости, изменений. |
| **16.11 – 20.11** | Внесение изменений (в случае необходимости). |
| **21.11** | Оплата услуг рекламного агентства «Гранит». |
| **с 23.11** | Осуществление заказа на рекламу в средствах массовой информации |

1. *Инструктаж* производился на совещании , в ходе которого все получили ясное представление о том, что от них требуется. Продавцы ведут наблюдение и предоставляют отчет. Форма отчета согласуется менеджером с представителем рекламного агентства. Определение методов работы, составление анкет для опроса клиентов находятся в компетенции продавцов. На основании полученных данных представитель рекламного агентства предлагает формы рекламы, оценивает возможные затраты, которые согласовываются с запланированным бюджетом. Бухгалтер оплачивает услуги рекламного агентства.
2. *Контроль* каждого этапа осуществляется в сроки запланированные ранее, проверяется соответствие выполненной работы выданному заданию.
3. *Оценка*

* *последствий*: желательные последствия – увеличение объема продаж, прибыли и заработной платы продавцов; нежелательные – затраты не окупятся; ясные – желаемый результат будет несколько ниже запланированного из-за изменений во внешней среде.
* *результатов*. Ограниченный успех.
* *людей*. Сформированы суждения о членах группы как о дисциплинированных и исполнительных работниках.

1. *Мотивация.* При качественном выполнении всех этапов, детальном анализе круга потребителей, большинство целей было достигнуто, следовательно потребности руководителя и представителя рекламного агентства в самоактуализации были удовлетворены. Бухгалтер, большее время проводящий за рутинной работой с цифрами, участвовал в принятии решений и совещаниях, следовательно его социальные потребности были удовлетворены. Увеличение объема реализации повлекло увеличение заработной платы продавцов.
2. *Организация.* Менеджер создал структуру, в рамках которой рабочая группа смогла выполнить свое задание.

**Директор магазина**

**Бухгалтер**

**Продавцы**

**Представитель рекламного агентства**

- - - - согласование

⎯⎯ указания

Рис. 6.

1. *Личный пример.* Чтобы сфокусировать внимание подчиненных на важности рекламы, менеджер привлекал к управлению представителя рекламного агентства, проявлял к нему должное внимание.

##### Выполнение этих восьми функций (последовательно или параллельно) помогло согласовать потребности задания, индивидуума и группы и добиться эффективного выполнения задания.

Не менее важным фактором был здесь и стиль руководства, обоснованно выбранный исходя из ситуационной теории руководства Танненбаума и Шмидта. Согласно этой теории подходящий стиль руководства будет зависеть от четырех переменных:

* руководитель – его личные качества и предпочитаемый стиль руководства;
* подчиненные – их потребности, устремления и навыки;
* задание – требования и цели работы, которая должна быть выполнена;
* контекст – организация, ее ценности и традиции.

Танненбаум и Шмидт предложили рассматривать непрерывный континуум стилей руководства, различающихся по способам использования своей власти менеджера и степенью свободы предоставляемой менеджером своим подчиненным.

В данной ситуации ***руководитель*** в силу своих представлений о том, как следует обращаться с людьми, был сторонников демократического подхода. Он доверяет своим подчиненным и коллегам, на что имеет все основания. Проект для него было новым, с решением такого рода задач он раннее не сталкивался, поэтому счел возможным предоставить свободу действий своим подчиненным.

***Подчиненные*** охотно принимали участие в выработке решений, так как была велика заинтересованность в увеличении объема продаж, а, как следствие, и заработной платы. Они являются сторонниками демократического стиля управления.

***Задание*** было творческим и нестандартным, требовало принятия множества ответственных решений, а привлечение к управлению большего числа людей способствует снижению вероятности ошибок и повышению качества решений. Времени на выполнение задания было не очень много.

***Контекст.*** ЦМПО МГТИ является организацией с жесткой иерархической структурой. Работу всех структурных подразделений регламентирует много правил и инструкций. Здесь доминирует автократический стиль руководства.

Диаграмма «наилучшего согласования» представлена на рис. 7.

#### СТИЛЬ

Автократический

Демократический

руководитель

подчиненные

задание

контекст

Рис. 7.

Как видно из диаграммы «наилучшего согласования», все переменные  
согласуются с демократическим стилем руководства.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| приказывает |  | | продает |  | | проверяет |  | | предлагает |  | | консультируется |  | | присоединяется |  | | делегирует |
|  | | |  | | |  | | |  | | | Менеджер ставит проблему, собирает предложения и принимает решения. | | |  | | |  | | |

#### СТИЛЬ

Автократический

Демократический

Использование власти менеджером

Степень свободы подчиненных

**А**

Рис. 8.

На рисунке 8 выбранный стиль управления (точка А) характеризует значительную степень свободы подчиненных и ограниченное использование власти менеджером.

Резюмируя, можно сказать, что использование теории менеджмента в практике управленческой деятельности позволяет добиваться намеченных целей в запланированные сроки, исключая нерациональные затраты времени, ресурсов и таланта.

## 7. Управление изменением в области маркетинговой политики магазина «Panasonic»

Продукция торговых марок «Panasonic» и «Technics» имеет хорошую репутацию и доверие со стороны покупателей благодаря своему качеству и разнообразию товаров. Продукция в магазине «Panasonic» в силу высокого технического уровня дороже, чем у конкурентов. Отсюда следует, что большинство наших потребителей ‑ люди, разбирающиеся в аппаратуре, с высоким уровнем дохода. Кроме того, продукция имеет спрос со стороны таких организаций, как банки, Парламент РА, коммерческие учреждения и фирмы. Поскольку спрос на данных сегментах рынка практически насыщен и произошли существенные изменения во внешней среде, то назрела необходимость в расширении рынка сбыта.

***Анализ внешней среды организации  
(СТЭП-факторы)***

Социальные. В последние годы ценности людей меняются. Ореол, созданный вокруг идеальной социалистической семьи, потускнел. Люди стремятся жить богато, удобно и пользоваться высококачественной техникой. Предложение на рынках аудио- видеоаппаратуры сформировало спрос, а, как следствие, изменились вкусы потребителей.

Технологические. Постоянные совершенствования своих товаров фирмой «Panasonic» ведет к увеличению спроса на продукцию. Оптимизация способов и технологий производства сокращает издержки и обусловливает снижение цен.

Экономические. В последнее время произошел значительный рост курса доллара. Следствием этого стал рост цен, и темпы инфляции продолжают увеличиваться, в то время как платежеспособный спрос остается на одном уровне.

Политические. Сейчас наблюдается значительное влияние оппозиции на настроение масс. Люди боятся, что в экономической зоне будет запрещено хождение иностранной валюты и экономика станет «закрытой». Поэтому они стремятся вложить свои сбережения в товары длительного пользования.

Анализ внешней среды указывает на то, что в ближайший год спрос на клиентурных рынках, в которыми мы сейчас работаем, уменьшится (эта тенденция уже приобрела устойчивый характер). Спрос со стороны потребителей со средним уровнем дохода увеличится.

Это открывает нам возможность увеличить объем продаж, повысить мотивацию персонала и сохранить кадры, в случае проведения соответствующих изменений.

Согласно модели диагностики изменения Надлера и Ташмена при изменении одного из элементов внутренней или внешней среды организации, должны изменяться и другие если организация хочет остаться здоровой. Изменения потребуются в следующих областях организационной жизни:

***Задачи:***

* Расширение ассортимента предлагаемой продукции, в частности, более дешевой аудио- и видеоаппаратуры (чтобы сохранить имидж фирмы, качество должно оставаться высоким) и бытовой техникой различного назначения.
* Исследование рынков сбыта.
* Проведение рекламной кампании.
* Поиск новых поставщиков, оценка их надежности, закупка товаров.

***Организационные структуры и системы:***

* Создание службы маркетинга.
* Установление гибкой системы цен.
* Усложнение системы учета товаров и используемой информации.
* Ужесточение контроля со стороны бухгалтерии.

***Организационная культура.***

Магазин «Panasonic» считается организацией с высокой культурой обслуживания клиентов и общения работников между собой. У магазина сложилась репутация дорогого, только для состоятельных клиентов. Этот имидж является нашей сильной стороной и изменения должны быть направлены только на то, чтобы потребитель со средним уровнем дохода мог сказать: «Этот магазин для меня!» Достичь этого можно только за счет правильно проведенной рекламной кампании и четко спланированного ассортимента товара.

В качестве фактора мотивации для сотрудников можно предложить проведение вечеров награждения «Лучшего продавца года».

***Люди.***

Потребуется переподготовка продавцов в области знаний функциональных особенностей бытовой техники, которая будет представлена в нашем магазине. Снижение доли услуг, выполняемых под заказ, и увеличение объема продаж «с прилавка» повлечет за собой увеличение риска. Поэтому необходимо будет проводить маркетинговые исследования, изучать спрос и делать прогноз объема продаж с достаточно большой степенью вероятности. Такая работа потребует большого профессионального опыта и знания методов изучения рынка сбыта, планирования и управления поставками.

Естественно, на пути к желаемому состоянию, будет сопротивление как со стороны внутренних, так и внешних факторов. Чтобы принять решения о программе проведения изменения, необходимо оценить движущие и сдерживающие силы, их относительную мощность.

|  |  |
| --- | --- |
| **Движущие силы** | **Сдерживающие силы** |
| 1. Возросший спрос на технику со стороны покупателей со средним уровнем дохода. 2. Возможность увеличения прибыли. 3. Возможность лучшей мотивации персонала. 4. Потенциал профессионализма менеджеров и продавцов. | 1. Конкуренты (магазин «Орион» и «Электрон»). 2. Недостаток опыта продажи бытовых приборов у персонала. 3. Традиционная культура (сложившийся фирменный стиль магазина «Panasonic»). 4. Недовольство со стороны клиентов, придающих большое значение собственному имиджу. |

На рис. 9 представлена диаграмма поля сил, на которой отображены движущие и сдерживающие силы в данной ситуации. Ширина стрелок отражает относительную мощность сил.

**РАВНОВЕСИЕ**

**1**

**1**

**2**

**3**

**4**

**2**

**3**

**4**

Рис. 9.

**ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ**

**СДЕРЖИВАЮЩИЕ СИЛЫ**

Из диаграммы видно, что мощность движущих сил больше мощности сдерживающих, следовательно, изменение будет эффективным, то есть выгоды полученные в результате изменений превысят затраты на его проведение.

Сопротивление может быть обусловлено также:

* узкособственническими интересами;
* непониманием и недостатком доверия;
* различной оценкой ситуации;
* низкой терпимостью к изменению;
* давлением со стороны коллег;
* усталостью от изменений;
* предыдущим неудачным опытом изменений.

Характер изменения и взаимоотношения, сложившиеся между руководством и подчиненными, свидетельствует о том, что сопротивление во внутренней среде будет минимальным. Так, само изменение дает преимущество по материальному вознаграждению персонала. Люди вовлечены в процесс планирования и достаточно информированы.

Для наиболее успешного проведения изменения могут быть использованы следующие подходы:

*Образование и предоставление информации*. Информирование людей об изменении до того, как оно произойдет, предоставление им возможности задать вопросы и высказать свои опасения по поводу предполагаемого изменения, а также создания условий для открытого общения. Образование и информирование поможет людям понять, почему изменения необходимы и избежать некоторых причин, вызывающих сопротивление и основанных на непонимании и различной оценке ситуации.

*Участие и вовлечение* означает, что инициаторы изменения готовы выслушать тех людей, которых затронет изменение, и использовать их советы. Подход с применением участия и вовлечения является актуальным в данных условиях, так как руководство нуждается в дополнительной информации и поддержке тех, кого затронет это изменение.

*Помощь и поддержка*. Необходимо проводить совещание для обсуждения общих проблем, а также предоставлять необходимые условия для того, чтобы эти сотрудники были выслушаны или им была предоставлена моральная поддержка.

Эти подходы будут использоваться на этапе размораживания. Осуществление изменения, в целом, будет проводиться в три этапа:

* размораживание;
* изменение;
* замораживание.

##### ***Размораживание*** – этап, где важно настроить людей на изменения.

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристика этапа | Сроки проведения |
| 1. Проведение совещания с работниками всех уровней, на котором будет описана сложившаяся ситуация и обоснована необходимость изменения. Будет предложено работникам сформировать свою точку зрения на изменение и разработать конкретные мероприятия (в зависимости от поступивших предложений, этапы на стадии изменения могут быть изменены). | 1.12.98 г. |
| 2. Разработка программы изменения с участием всех сотрудников. | 5.01.99 г. – 10.01.99 г. |

***Изменение.*** Степень ожидаемого сопротивления будет минимальной, и достаточная власть инициатора изменения помогут продвинуть изменение к быстрому концу континуума. Однако, сдерживающим фактором быстрого проведения изменения будет необходимость получить информацию (данных маркетинговых исследований) и заручиться поддержкой других людей и организаций, в частности, рекламного агентства «Гранит». Поэтому ситуация может быть изображена на месте континуума, отмеченной точкой А на рисунке 10.

**Быстрый темп Медленный темп**

**Четко спланированное Нечетко спланированное**

**Незначительное привлечение других Значительное привлечение других**

**Сопротивление преодолимо Сопротивление можно уменьшить**

**А**

Рис. 10.

Мероприятия, производимые на этапе изменения представлены ниже:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характеристика этапа | **Сроки проведения** | **Стоимость, в руб.** |
| Создание службы маркетинга, обеспеченной современными программными пакетами для исследования рынка сбыта. | 1.02.99 г. – 1.03.99 г. | 6.000 |
| Исследование рынка сбыта. Разработка рекламной кампании. | 1.03.99 г. – 1.04.99 г. | 10.000 |
| Планирование ассортимента новых товаров. | 1.04.99 г. – 15.04.99 г. |  |
| Поиск новых поставщиков, оценка их и заключение договоров на поставку на максимально выгодных условиях. | 15.04.99 г. – 1.05.99 г. | 40.000 |
| Продвижение товаров на рынок. | с 1.05.99 г. | около 3.000 в мес. |

***Замораживание.*** На этапе замораживания закрепляются изменения, произошедшие в результате его проведения в области задач, структур, систем и культуры.

***Оценка изменения***  будет производиться по следующим критериям:

* *технико-экономические критерии* – увеличение объема продаж, прибыли, заработной платы сотрудников, соответствие времени проведения этапов запланированным ранее.
* *социологические критерии* – уровень профессионализма, доход работников.

## Заключение

В ходе проведенного исследования были получены следующие выводы:

1. Необходимо самосовершенствование менеджера в областях управления своим временем, эффективного делегирования полномочий и управления стрессом.
2. Рассмотрев теории мотивации, мы пришли к выводу, что основой всех теорий являются теории потребностей Маслоу и Альдерфера.
3. Характер работы в магазине «Panasonic» определяет возможность удовлетворения всех уровней потребностей. Мотивация – это не только забота менеджера, работник должен сам анализировать свою работу и искать в ней способы удовлетворения, значимых для него потребностей.
4. Для эффективной мотивации трудового коллектива необходимо составлять мотивационный профиль каждого работника, определить какой результат может быть достигнут в ходе выполнения задания и поручить его именно тому, кто больше всего будет ценить полученный результат.
5. Аргументирована эффективность применения теорий Дж. Адера и Танненбаума и Шмидта для руководства разработкой рекламной кампании магазина «Panasonic», в частности, наиболее эффективным стилем руководства заданием является демократический («консультируется»).
6. В ходе анализа внешней и внутренней среды организации определена необходимость изменения в маркетинговой политике предприятия: ориентация на сегмент рынка со средним уровнем дохода, и проведение рекламной кампании. Разработана программа проведения изменения на всех его этапах: размораживание, изменение, замораживание.

## Содержание:

Введение. 2

1. Характеристика объекта исследования. 3
2. Актуальность исследования. 8
3. Теории мотивации и их взаимосвязь. 13
   1. Теории потребностей Маслоу и Альдерфера как основа теорий мотивации. 13
   2. Рационально-экономическая модель. 14
   3. Социальная модель. 15
   4. Модель самоактуализации. 15
   5. Двухфакторная теория мотивации и удовлетворения от работы Герцберга. 16
   6. Комплексная модель мотивации. Психологический контракт. 17
4. Возможность применения теорий мотивации для магазина «Panasonic». 18
5. Практическое применение теорий ожидания. 21
6. Применение функции менеджмента Дж. Адера и теории Танненбаума и Шмидта для руководства разработкой рекламной кампании магазина «Panasonic». 26
7. Управление изменением в области маркетинговой  
   политики магазина «Panasonic». 34

Заключение. 41

Литература.

## Литература.

1. Эффективный менеджер. Книга 1. «Управление собой».
2. Эффективный менеджер. Книга 2. «Коммуникации (общение)».
3. Эффективный менеджер. Книга 4. «Мотивация и проектирование работы».
4. Эффективный менеджер. Книга 7. «Руководство и власть».
5. Эффективный менеджер. Книга 10. «Организация: культура и качество».
6. Эффективный менеджер. Книга 11. «Управление изменениями».
7. Пью Д.С., Хиксон Д. Дж. «Исследователи об организациях. Хрестоматия». –М.,  
    – 1997.
8. Эффективный менеджер: взгляды и иллюстрации. /Под ред. Дж. Биллсберри, -М., -1997.

## Выступление.

##### Уважаемая экзаменационная комиссия!

Вашему вниманию предлагается дипломная работа на тему: «Теории мотивации, их взаимосвязь и практическое применение на примере магазина «Panasonic».

Магазин «Panasonic» занимается продажей аудио- видео- и бытовой техники. Покупателям предоставляется широкий спектр услуг по доставке, установке техники и гарантийному обслуживанию. Магазин «Panasonic» является структурным подразделением ЦМПО МГТИ, осуществляющим коммерческую деятельность.

Я являюсь администратором магазина, в мои обязанности входит:

* следить за внешним видом магазина.
* давать рекомендации по расстановке товаров и ценников.
* предоставлять информацию продавцам о сроках завоза товара.
* формирование портфеля заказов в ходе работы с клиентами.
* работа с поставщиками.
* контроль работы продавцов.

Последнее время изменения, произошедшие в экономической жизни страны, отрицательно повлияли на деятельность магазина, результатом этого стало снижение объема продаж, снижение заработной платы продавцов (установленная форма оплаты труда «процент от продаж»). В этих условиях особенно важно эффективное руководство, лучшая мотивация персонала и изменения в маркетинговой политике предприятия. Этими факторами и был обусловлен выбор темы дипломной работы.

Что касается эффективного управления, то необходимо управление своим временем, делегирование полномочий своим подчиненным и нужно время от времени заниматься канцелярской работой.

Теперь о мотивации персонала.

В основе теории мотивации лежат теории потребностей Маслоу и Альдерфера. Применение теории потребностей сводится к тому, чтобы вознаграждение соответствовало насущным потребностям индивида. Три теории  
Э. Шейна различаются лишь тем, что во главу угла ставятся разные потребности.

***Рационально-экономическая модель***

Согласно этой модели, основным фактором мотивации для людей является личный экономический интерес, то есть люди стараются делать так, чтобы получить максимально возможные материальные и финансовые вознаграждения.

***Социальная модель***

Кратко ее можно описать следующим образом:

* на работе люди мотивируются прежде всего социальными потребностями;
* на поведение людей сильнее влияют их товарищи по работе, нежели управленческий контроль и поощрения;
* люди реагируют на руководство в той степени, в какой руководство обеспечивает удовлетворение их потребностей в причастности, признании и самоуважении.

***Модель самоактуализации***

Согласно модели самоактуализации, люди хотят участвовать в принятии решений, непосредственно влияющих на их работу, только в этом случае можно добиться самоотдачи и преданности работников в своей организации.

Убедительные подтверждения справедливости модели самоактуализации дает исследование проведенное Герцбергом.

***Двухфакторная теория мотивации  
и удовлетворения от работы Герцберга***

Основой этой модели является то, что чувство удовлетворенности или неудовлетворенности работой определяется двумя группами факторов: гигиенических (отражают степень неудовлетворенности) и факторов мотивации или удовлетворения.

Недостатками каждой из вышеупомянутых моделей является претензия на универсальность. Каждая из моделей находит подтверждение лишь при определенных условиях.

***Комплексная модель мотивации.***

Комплексная модель мотивации, предложенная Э. Шейном, пытается учесть переменчивость и многообразие мотивов человеческого поведения. Согласно этой модели человеческие потребности и мотивирующие факторы изменяются в зависимости от ситуации, в которые попадают люди, а также от их жизненного опыта, ожиданий и возраста.

Согласно Шейну, менеджеры должны быть хорошими диагностами, ценить различия. Шейн выдвинул концепцию, получившую называние психологического контракта. Она может помочь менеджеру в диагностике мотивации.

*Психологический контракт.* Эта теория позволяет использовать элементы всех трех простых моделей мотивации: рационально-экономической, социальной и самооактуализации. Мотивация формируется в процессе взаимоотношений работника и организации-работодателя. Эти взаимоотношения регулируются психологическим контрактом, негласно заключаемым обеими сторонами. Индивидуум ожидает от организации определенных вознаграждений за вложенные в работу индивидуальные ресурсы – энергию, талант, способности и время. Организация также имеет определенные ожидания относительно вклада индивидуума в работу и определенные представления о вознаграждении, которые должна в ответ работнику.

Исследователи теории мотивации изучали мотивацию работников различных профессий и различного по содержанию труда.

Каждое исследование получило разный результат и утверждать, что на практике нужно применять ту или иную модель было бы неверным.

Из всего этого можно сделать один важный для цели нашего исследования методологический вывод: характер работы, отсутствующие в нем элементы для гармоничного развития личности, и являются определяющими факторами мотивации.

Чтобы применить на практике магазина «Panasonic» теории мотивации нужно определить характер работы продавцов магазина и посмотреть насколько целесообразна установленная система оплаты труда.

Характер работы таков, что предполагает постоянное взаимодействие с коллегами, клиентами, поиск индивидуальных подходов к каждой личности, следовательно потребности социального характера для продавца могут быть полностью удовлетворены. Установленная система оплаты труда «процент от продаж» стимулирует продавцов к увеличению объема реализации, если для них в работе важна именно ее оплата. Увеличение объема продаж возможно лишь при более внимательном отношении к клиенту, совершенствовании способов взаимодействия с ним. То есть за счет взаимоотношений с другими людьми. Налицо тесная взаимосвязь в удовлетворении социальных и экономических потребностей. Остается нераскрытым вопрос: есть ли реальные возможности для удовлетворения потребностей роста?

Необходимость постоянных контактов продавцов с клиентами приводит к тому, что продавец получает большой опыт в общении, базу данных для анализа промахов и удачных моментов, и на основе своих наблюдений может выработать стратегию общения с клиентами. Следствием удачно выбранной стратегии и тактических подходов может быть получение признания и авторитета. Из вышеизложенного следует вывод: работа продавца происходит в двух полях: социальном и экономическом. Причем, они находятся в тесной взаимосвязи, так как успех на первом поле является определяющим фактором успеха на втором. А успех может быть достигнут за счет профессионального роста и коммуникабельности работника.

Таким образом, характер работы позволяет удовлетворять все уровни потребностей, которые для данного индивида являются насущными в данный момент.

Во всех рассмотренных до сих пор теориях мотивации предполагается, что люди мотивируются стремлением удовлетворить свои потребности. Однако работа менеджера не сводится только к выбору вознаграждений и поощрений. Подход, в котором внимание концентрируется на связях между усилиями, качеством выполнения работы и вознаграждениями, называется *теорией ожидания*.

Любая теория представляет ценность лишь в том случае, если может быть применена на практике. Я применил ее для мотивации сбора данных о посещаемости магазина и спроса на тот или иной товар. Требуемые данные могут основываться на чисто визуальных, интуитивных ощущениях продавцов или быть получены эмпирическим путем. Для того, чтобы данные были точными и наиболее полно отражали действительность, необходимы постоянные наблюдения и четкая фиксация количества посетителей и проданного товара по номенклатурному перечню. Дополнительные усилия будут прилагаться продавцами лишь в том случае, если продавцы будут уверены, что наращивание усилий может увеличить вероятность получения вознаграждения.

Связь между усилиями и показателями выполнения работы показана на рис. 1.

В своих действиях как менеджера, я должен буду предусмотреть два  
момента:

* определить, какой результат может быть достигнут продавцом в ходе  
  выполнения задания;
* выбрать именно того продавца, для которого этот результат будет наиболее значимым.

Чтобы достичь этого необходимо построить мотивационный профиль каждого из своих подчиненных.

Для эффективного руководства рекламной кампанией я предложил применить функции Дж. Адера:

1. Постановка задания
2. Планирование
3. Инструктаж
4. Контроль
5. Оценка
6. Мотивация
7. Организация
8. Личный пример.

##### Руководство магазина «Panasonic» приняло решение о необходимости разработки рекламной кампании. Для этого была сформирована группа, целями которой были сбор идей и информации, обработка информации, принятие решений.

Обеспечение согласования требований задания, потребностей индивида и группы осуществлялось за счет использования функций менеджмента Адера. Была создана структура, в рамках которой группа смогла эффективно выполнить свое задание. Ее вы можете увидеть на рисунке 2.

Не менее важным фактором был здесь и стиль руководства, обоснованно выбранный исходя из ситуационной теории руководства Танненбаума и Шмидта. Согласно этой теории подходящий стиль руководства будет зависеть от четырех переменных:

* руководитель – его личные качества и предпочитаемый стиль руководства;
* подчиненные – их потребности, устремления и навыки;
* задание – требования и цели работы, которая должна быть выполнена;
* контекст – организация, ее ценности и традиции.

Как видно из диаграммы «наилучшего согласования» на рисунке 3, все переменные согласуются с демократическим стилем руководства.

На рисунке 4 выбранный стиль управления (точка А) характеризует значительную степень свободы подчиненных и ограниченное использование власти менеджером.

Продукция торговых марок «Panasonic» и «Technics» имеет хорошую репутацию и доверие со стороны покупателей благодаря своему качеству и разнообразию товаров. Продукция в магазине «Panasonic» в силу высокого технического уровня дороже, чем у конкурентов. Отсюда следует, что большинство наших потребителей ‑ люди, разбирающиеся в аппаратуре, с высоким уровнем дохода. Кроме того, продукция имеет спрос со стороны таких организаций, как банки, Парламент РА, коммерческие учреждения и фирмы. Поскольку спрос на данных сегментах рынка практически насыщен и произошли существенные изменения во внешней среде, то назрела необходимость в расширении рынка сбыта.

Анализ внешней среды организации социальных, экономических, технологических и политических факторов показал, что спрос на технику со стороны потребителей со средним уровнем дохода увеличится.

Это открывает нам возможность увеличить объем продаж, повысить мотивацию персонала и сохранить кадры, в случае проведения соответствующих изменений.

Согласно модели диагностики изменения Надлера и Ташмена при изменении одного из элементов внутренней или внешней среды организации, должны изменяться и другие если организация хочет остаться здоровой. Изменения потребуются в следующих областях организационной жизни:

* Задачи.
* Организационные структуры и системы.
* Организационная культура.
* Люди.

Естественно, на пути к желаемому состоянию, будет сопротивление.

Характер изменения и взаимоотношения, сложившиеся между руководством и подчиненными, свидетельствует о том, что сопротивление во внутренней среде будет минимальным. Так, само изменение дает преимущество по материальному вознаграждению персонала. Люди вовлечены в процесс планирования и достаточно информированы.

Для наиболее успешного проведения изменения могут быть использованы следующие подходы:

* *Образование и предоставление информации*.
* *Участие и вовлечение*.
* *Помощь и поддержка*.

Эти подходы будут использоваться на этапе размораживания, где важно настроить людей на изменения. Осуществление изменения, в целом, будет проводиться в три этапа:

* размораживание;
* изменение;
* замораживание.

На этапе изменения будут осуществлены следующие мероприятия:

* Создание службы маркетинга, обеспеченной современными программными пакетами для исследования рынка сбыта.
* Исследование рынка сбыта. Разработка рекламной кампании.
* Планирование ассортимента новых товаров.
* Поиск новых поставщиков, оценка их и  
  заключение договоров на поставку на максимально выгодных условиях.
* Продвижение товаров на рынок.

***Замораживание.*** На этапе замораживания закрепляются изменения, произошедшие в результате его проведения в области задач, структур, систем и культуры.

***Оценка изменения***  будет производиться по следующим критериям:

* *технико-экономические критерии* – увеличение объема продаж, прибыли, заработной платы сотрудников, соответствие времени проведения этапов запланированным ранее.
* *социологические критерии* – уровень профессионализма, доход работников.

**Связь между факторами, влияющими на мотивацию**

**Четкая  
постановка цели**

**Сбор  
информации**

**Удовлетворение  
от работы**

**Временные ресурсы**

**Способности  
и навыки**

**Качество  
отчета**

**Внутренние  
результаты**

**Внешние  
результаты**

**Вознаграждение,  
воспринимаемое как  
справедливое**

Рис. 1.

**Структура,  
созданная для разработки рекламной кампании**

**Директор магазина**

**Бухгалтер**

**Продавцы**

**Представитель рекламного агентства**

- - - - согласование

⎯⎯ указания

Рис. 2.

**Диаграмма  
наилучшего согласования**

#### СТИЛЬ

Автократический

Демократический

руководитель

подчиненные

задание

контекст

Рис. 3.

**Теория Танненбаума и Шмидта  
для выбора оптимального стиля руководства  
разработкой рекламной кампании**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| приказывает |  | | продает |  | | проверяет |  | | предлагает |  | | консультируется |  | | присоединяется |  | | делегирует |
|  | | |  | | |  | | |  | | | Менеджер ставит проблему, собирает предложения и принимает решения. | | |  | | |  | | |

#### СТИЛЬ

Автократический

Демократический

Использование власти менеджером

Степень свободы подчиненных

**А**

Рис. 4.