

сотрудниками над формальными, что приводило к постоянным разногласиям, субоптимизации внутри коллектива.

На основе результатов социальной диагностики нами было разработано не только «дерево проблем», но и «дерево норм», на основании сравнения которых было сформировано «дерево решений» актуальных для организации: необходимость распределения ролей между сотрудниками путём закрепления за каждым членом команды ответственности за определенную область (сферу) деятельности и за полученный в ней результат; внесение в управленческую деятельность практики совместной разработки и принятия решений; обучение членов команды приемам осуществления эффективных формальных коммуникаций, путем тренинговых мероприятий.

Реализация этих решений, на наш взгляд, позволит активизировать процесс формирования командного духа, командных навыков сотрудников организации.

К.В. Львов

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА

Мотивация сотрудников является одним из самых главных вопросов руководителей и менеджеров по персоналу уважающих себя компаний. Что движет людьми, пришедшими в компанию? Какие цели - личные и профессиональные - они преследуют? Чем можно их заинтересовать? Считается, что в основе поведения всегда лежит мотивация, за исключением деятельности, основанной на безусловных рефлексах. Очевидно, что цели организации существенно отличаются от целей ее работников. Соответственно возникает проблема, каким образом “заставить” работников эффективно трудиться в этой организации? Очевидно, что для этого следует каким-то образом цели организации и сотрудников совместить.

Долгое время считалось, что единственным и достаточным стимулом для побуждения работника к эффективному труду является материальное поощрение¹. Однако, обеспечить эффективную деятельность организации только с помощью традиционных форм материального стимулирования и строго внешнего контроля, зарплаты и наказаний невозможно².

¹Цветаев В. М. Управление персоналом: Учебник. СПб.: Питер, 2003. С. 126

²Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала: Учеб. пособие. М.: МарТ, 2003. С. 3.

Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

В научной литературе до сих пор нет единого мнения по поводу определения сущности мотивации. По-разному на категорию мотивации смотрят экономисты, социологи и психологи. При этом одни ученые отождествляют мотивацию со стимулированием труда, другие – противопоставляют две эти категории, третьи – рассматривают стимулирование как один из методов мотивации. Для того, что бы разобраться в этих подходах, определим ключевые дефиниции.

Потребности — это состояние человека, выступающее источником его активной деятельности и создающееся нуждой, которую он ощущает по отношению к предметам, необходимым для его существования¹.

Мотив - это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость².

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещание³.

Мотивация представляет собой важнейшую функцию менеджмента, заключающуюся в активизации поведения людей по достижению собственных целей и целей предприятия. Она базируется на совокупности внутренних и внешних движущих сил, которые заставляют человека действовать, определяют формы и границы действия, его направления, ориентацию на достижение определенной цели. При этом цель может быть разного уровня: от цели отдельного человека до цели страны в целом, а также разных видов (трудовая, хозяйственная, экономическая и т.д.).

удовлетворению потребностей, зависимостью от внешней среды. Она появляется там и тогда, когда появляется предпринимательство. Хозяйственная мотивация объединяет эти две формы. Благодаря это схеме можно чётко увидеть взаимосвязи и структуру мотивации.

К наиболее распространенным теориям трудовой мотивации относятся: Теория двух факторов Ф. Герцберга, теория иерархии потребностей А. Маслоу,

¹Мескон М., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента: Учебник. М.: Дело ЛТД, 2008. С. 62.

²Елишеев М. И. Общая психология: Учебник. М.: ПРИОР, 2000. С. 263.

³Лютенс Ф. Организационное поведение: Учебник. М.: Академия, 2005. С. 79.

теория приоритетных потребностей Д. МакКлелланда. Однако более подробно мы их рассмотрим позже.

В теории мотивации более необходимым является исследование категории «внутренняя» и «внешняя» мотивация. Мотивацию можно назвать внутренней, когда мотивы порождаются самим человеком, внешней, когда они возникают под влиянием внешнего субъекта.

Исходя из вышеописанного, можно сделать вывод, что стимулирование труда и понятие «внешней мотивации» представляют собой некое целенаправленное внешнее воздействие на человека или группу людей с целью побуждения к деятельности.

Внешнюю мотивацию можно рассматривать в двух формах: как административную и экономическую. Административная означает выполнение работы по команде или указу, т.е. в результате прямого понуждения с соответствующими санкциями за невыполнение. Она опирается на дисциплину труда, требования трудового договора или контракта. Экономическая мотивация реализуется через экономические стимулы (зарботную плату, дивиденды и т.п.). К двум этим мотивациям следует добавить еще одну форму внешней мотивации – статусную, опирающуюся на служебное положение работника¹.

Иногда «внутреннюю» и «внешнюю» мотивации рассматривают как «естественную» и «экономическую». Кроме того, внутреннюю (естественную) мотивацию как совокупность имманентных личности регуляторов ее поведения называют статической.

Важность вопроса мотивации вполне соответствуют тому вниманию, которое было ему уделено теоретиками научного управления. Современные теории мотивации подразделяются на содержательные и процессуальные. Содержательные теории основываются на определении потребностей и идентификации мотивов личности, побуждающих людей действовать вполне определенным образом. Процессуальные теории не оспаривают, что человек действует на основе мотивов и для удовлетворения потребностей, но сосредотачивают свое внимание на поведении людей с учетом их воспитания и познания².

Наиболее известными содержательными теориями мотивации являются теории А. Маслоу, Д. МакКлелланда и Ф. Герцберга. В целом эти теории ориентированы на две группы потребностей: первичных – связанных с

¹ Мисникова Л. В. Мотивация труда: виды, направления гармонизации // Белорусский экономический журнал. 2004. № 2. С. 24.

² Кабушкин Н. И. Менеджмент туризма: Практикум / Н.И. Кабушкин, В.И. Малышенко. Мн.: БГЭУ, 2005. С. 31.

физиологическими факторами и вторичных - являющихся по своей природе психологическими.

Согласно А. Маслоу, физиологические потребности являются основополагающими для человека: они требуют своего удовлетворения в первую очередь. После удовлетворения физиологических потребностей на первый план выходит потребность в безопасности, когда человек стремится защитить себя от возможных телесных повреждений, а также от неблагоприятных экономических условий или угрожающего поведения других людей. Следующая потребность - потребность в духовной близости и любви. Удовлетворение ее требует от человека установления товарищеских взаимоотношений и определения своего места в группе. Удовлетворение этих потребностей выдвигает потребности в уважении и самоуважении. Часто важными для человека являются именно эти потребности, ему необходимо чувствовать собственную значимость, подтверждаемую признанием окружающих. Завершается иерархия потребностей А. Маслоу потребностями человека реализовать себя, претворить в деятельность запас своих сил, способностей, исполнить свое предназначение.

По мере того как частично удовлетворяются потребности на одном уровне, доминирующими становятся потребности следующего уровня. При этом важно иметь в виду, что мотивирующими являются только те стимулы, которые удовлетворяют доминирующую потребность. Например, очень распространенным является мнение, что основным фактором эффективной работы являются деньги: чем больше получает человек, тем лучше он работает. Такое убеждение не является истинным, потому что, если у человека доминирует, к примеру, потребность в близких отношениях или потребность в самореализации, то он предпочтет деньгам место, где сможет удовлетворить эту потребность.

В середине 50-х годов Ф. Герцберг разработал свою модель мотивации, основанную на потребностях¹. Согласно его теории все мотивы к труду делятся на гигиенические факторы, связанные с окружающей средой, в которой осуществляется работа (сюда входят условия труда, его оплата и другие факторы, связанные с физиологическими потребностями человека), и непосредственно мотивации – факторы, связанные с характером и сущностью работы. Причем Герцберг считал, что гигиенические факторы не являются мотивами, но при их необеспечении возникает неудовлетворенность работой. Такой подход довольно

¹Игнатьева А. В. Основы менеджмента: Учеб. пособие. М.: Экономическое образование, 2007. С. 28.

необычен, но, пожалуй, в силу своей неординарности довольно запутан, в сравнении с теорией А. Маслоу, в которой связи между элементами более логичны.

Другой теоретик в области мотивации – Дэвид МакКлелланд считал, что гигиенические факторы вообще не стоит учитывать. Так как вопрос удовлетворения физиологических потребностей уже решен (вероятно, с этим можно согласиться, учитывая высокий уровень жизнеобеспечения в экономически развитых странах), то все внимание следует уделить лишь трем человеческим потребностям: власти, успеху и причастности (потребности людей в кругу знакомых, дружеских отношениях, оказании помощи).

Среди процессуальных теорий мотивации наибольшую известность получили теория ожидания, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Виктором Врумом была разработана теория ожидания, в соответствии с которой мотивация зависит не только от наличия активной потребности, но и от трех других важных факторов: ожидания возможного результата; ожидания вознаграждения от этого результата; ожидаемой ценности вознаграждения.

Исходя из теории ожиданий, мотивация и удовлетворенность, получаемая работником, зависят от того, насколько ожидаемое вознаграждение соответствует результатам его труда.

Если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутым результатом и желаемым вознаграждением, мотивация будет ослабевать и работник будет стремиться минимизировать затраты своего труда.

Теория справедливости Д. Адамса дополняет теорию ожиданий, констатируя, что люди не только определяют соотношение полученного вознаграждения и затраченных усилий, но и соотносят собственное вознаграждение с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. При дисбалансе между вознаграждениями коллег мотивация также снижается. Устранить дисбаланс можно увеличив вознаграждение, либо уменьшив усилие¹.

Эти две дополняющие друг друга теории хорошо описывают процесс мотивации с точки зрения вознаграждения, дают достаточно полное описание психологических процессов человека.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали модель мотивации, объединившую теорию ожидания и теорию справедливости. В модели Портера-Лоулера взаимосвязаны пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно этой

¹ Кабушкин Н. И. Менеджмент туризма: Практикум / Н.И. Кабушкин, В.И. Малашенко. Мн.: БГЭУ, 2005. С. 37.

теории, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей, а также от осознания им своей роли. Уровень затраченных усилий будет зависеть от ценности вознаграждения и от того, насколько работник уверен в стабильности вознаграждения за свой труд.

Один из наиболее важных выводов из этой модели состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению и, следовательно, способствует повышению результативности труда¹.

Различные теории мотивации в основном не противоречат друг другу, а взаимодополняют друг друга, отражая многогранность и нестандартность самого процесса мотивации и предопределяя необходимость комплексного подхода к решению этой сложной проблемы.

Далее рассмотрим стратегии управления человеческими ресурсами организации, ведь одна из главных задач для предприятий различных форм собственности – поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. В нашей стране понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства.

Трудовая мотивация - это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

Это определение показывает тесную взаимосвязь управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации, основанную на том обстоятельстве, что управление социальной системой и человеком, в отличие от управления техническими системами, содержит в себе, как необходимый элемент согласование цепей объекта и субъекта управления. Результатом его будет трудовое поведение объектом управления и, в конечном итоге, определенный результат трудовой деятельности.

Дуглас МакГрегор проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что управляющий может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя:

¹Кабушкин Н. И. Менеджмент туризма: Практикум / Н.И. Кабушкин, В.И. Малашенко. Мн.: БГЭУ, 2005. С. 38.

- задания, которые получает подчиненный;
- качество выполнения задания;
- время получения задания;
- ожидаемое время выполнения задачи;
- средства, имеющиеся для выполнения задачи;
- коллектив, в котором работает подчиненный;
- инструкции, полученные подчиненным;
- убеждение подчиненного в посильности задачи;
- убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную работу;
- размер вознаграждения за проведенную работу;
- уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой.

Все эти факторы зависят от руководителя и, в то же время, в той или иной мере влияют на работника, определяют качество и интенсивность его труда. Дуглас МакГрегор пришел к выводу, что на основе этих факторов, возможно, применить два различных подхода к управлению, которые он назвал “Теория X” и “Теория Y”¹.

“Теория X” воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризуется существенной централизацией власти, жестким контролем по перечисленным выше факторам.

“Теория Y” соответствует демократическому стилю управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учета соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы.

Обе теории имеют равное право на существование, но, в силу своей полярности, в чистом виде на практике не встречаются. Как правило, в реальной жизни имеет место комбинация различных стилей управления.

Теории МакГрегора были разработаны применительно к отдельно взятому человеку. Дальнейшее совершенствование подходов к управлению было связано с развитием организации как системы открытого типа, а также была рассмотрена работа человека в коллективе. Это привело к концепции целостного подхода к управлению, т.е. к необходимости учета всей совокупности производственных и социальных проблем.

¹ Там же.

Так Уильям Оучи предложил свое понимание этого вопроса, получившее название “Теория Z” и “Теория А”, чему в большой степени способствовали отличия в управлении, соответственно, в японской и американской экономиках¹.

Оучи отмечает непропорциональное внимание к технике и технологии в ущерб человеческому фактору. Поэтому “Теория Z” базировалась на принципах доверия, пожизненного найма (как внимание к человеку) и групповом методе принятия решений, что дает еще и прочную связь между людьми, более устойчивое их положение.

В целом японский и американский подходы разнонаправлены. Однако очевидно, что управление развивалось большей частью в сторону идей, заложенных в “Теории Y”, демократического стиля управления.

Таким образом, с определенными допущениями “Теорию Z” можно назвать развитой и усовершенствованной “Теорией Y”, адаптированной, прежде всего, под Японию. “Теория А” в большей степени характерна для США. Однако некоторые компании западных стран успешно применяют у себя принципы “Теории Z”, в том числе корпорация IBM.

Рассмотренные выше стратегические теории управления человеческими ресурсами каждая фирма адаптирует под специфические особенности своего функционирования, опираясь на успешно зарекомендовавший себя ситуационный подход в менеджменте. Только учитывая ситуационные переменные (характер труда, специфика организации, профессионализм персонала, его социально-демографические характеристики, цели организации, условия внутренней и внешней среды), можно решить проблемы трудовой мотивации персонала.

Н.П. Самсонова

ИНФОРМИРОВАННОСТЬ ЕКАТЕРИНБУРЖЦЕВ О МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВОЙ СЕТИ «АШАН»

В настоящее время сфера розничной торговли – один из наиболее динамично развивающихся секторов российской экономики. Одним из направлений развития является появление торговых сетей, которые за последние годы приобретают все большую популярность. На сегодняшний день в России действуют международные торговые сети на различных территориальных уровнях, в частности, в

¹ Оучи У. Г. Методы организации производства: японский и американский подходы. М.: Экономика, 1993. С. 18.