

щихся только на себя учащихся. В 10,6 раз больше учащихся склонных к консерватизму.

3. В 2, 3 раза в 2000 году снижается количество учеников, обладающих уровнем интеллекта выше среднего.

4. На основании вышеперечисленного мы можем отметить динамику личностных особенностей учащихся 11 классов.

Литература

1. Практикум по психодиагностике: Учебн. Пособие / Под ред. Н.С. Глуханюк. – Екатеринбург, 1999
2. Психологический словарь / Под. Ред. В.П. Зинченко, Б.Г. Мещерякова. – М., 1996.
3. Дружинин В.Н. Экспериментальная психология: Учебн. Пособие. – М., 1997.

Степанова К.Е

Кисеева В.П.

Основные проблемы действующих систем мотивации современных организаций

Основной составляющей эффективной деятельности каждой организации является человеческий ресурс, а именно, уровень развития персонала. Поэтому значимой задачей для руководителя является создание условий для максимальной реализации потенциала каждого работника на благо собственной компании (создать ситуацию, когда люди желают работать и делают это с удовольствием).

Для соотнесения целей, задач, потребностей как работников, так и организации; для побуждения людей к результативной деятельности, важно и необходимо разрабатывать в организациях комплексную систему мотивации.

В связи с этим можно обозначить проблему эффективного мотивирования персонала.

Кроме того, данная проблема становится остро актуальной в связи с тем, что в условиях относительной экономической стабильности и перехода организаций на качественно новый уровень развития (в частности, от этапа «тусовки» к «формализации») с одной стороны, действующие сегодня способы стимулирования, устарели (не оказывают эффективного воздействия), а с другой – отсутствует четко сформированные новые. К тому же персоналу не хватает предлагаемого сегодня в организациях набора стимулов (к примеру, практически отсутствует «социальный пакет»).

Прежде чем разрабатывать комплексную систему мотивации, новые способы стимулирования, необходимо выяснить:

- Уровень удовлетворенности существующей трудовой мотивацией.
- Актуальные потребности персонала.
- Конкретные стимулы - «побудители» к труду.
- Соотношение моральных и материальных факторов.

Этой цели был посвящен проект «Исследование современных систем трудовой мотивации в уральском бизнесе», который осуществлялся Консалтинговой Компанией «Активные формы» в период с октября 1999 по апрель 2000 года.

В рамках этого проекта было проведено исследование на 50 предприятиях г. Екатеринбурга (параллельный опрос и руководителей, и персонала), в сферах торговли, производства и услуг.

Комплексная мотивационная система должна включать в себя 2 блока: моральное и материальное стимулирование. В первый блок входит: структура и коммуникации, обратная связь, социально-психологический климат, удовлетворенность системой конкретных стимулов, удовлетворенность самой работой, политика в отношении образования, политика в отношении карьеры, сопричастность к управлению, корпоративная культура. Материальное стимулирование это – размер оплаты, оптимальная для конкретной организации система оплаты труда, наличие пакета социальных выплат, наличия четких критериев оценки труда, наличия «кодекса» причин для вознаграждения.

Полученные результаты позволяют сделать некоторые выводы.

Во-первых, приходится констатировать тот факт, что сегодня в организациях практически отсутствует комплексная система мотивации. Можно говорить лишь о наборе отдельных, разрозненных способов, удовлетворенность которыми составляет в среднем только 60%.

Во-вторых, в организациях нет равновесия между моральным и материальным стимулированием, последнее преобладает в соотношении примерно 80% к 20%. В построении мотивационной системы руководители подчеркивают значимость и приоритет единственного фактора – материального (денег). Моральное стимулирование практически отсутствует. Руководителями обозначаются и используются лишь такие стимулы как социально-психологический климат и престиж организации. Остальные факторы если и присутствуют, то не имеют целенаправленного воздействия и не осознаются руководителем.

Исследование же опровергает выше обозначенные мнения руководителей. Результаты показали, что наряду с актуальностью для работников потребности в материальном благополучии (3 место в ряду значимости), преобладают потребность в самоактуализации и потребность в признании (работники их ставят на 1 и 2 место соответственно).

Данные результаты согласуются с «Содержательной теорией мотивации» Л.С. Выготского, согласно которой, в психике человека присутствуют два параллельных уровня развития – низший и высший – обуславливающие присутствие и развитие низших и высших потребностей параллельно и самостоятельно, причем механизмы их удовлетворения функционируют также – параллельно и самостоятельно. Следовательно, «высшие» потребности удовлетворяются только через социальное и духовное стимулирование, что явно подтверждается персоналом современных организаций.

Самоактуализация предполагает, что человек стремится добиться полного использования своих способностей и возможностей, «организуя свою деятельность наилучшим образом». В противном случае ожидать от человека максимальной реализации его потенциала не целесообразно.

Препятствиями для самоактуализации в организациях являются:

- слабое развитие обратной связи (работник не может понять, какой он специалист – «хороший-плохой», «ценный–не значимый»);
- отсутствие условий для выявления потенциала работника;
- не знание работником ожиданий руководства;
- повышенная неудовлетворенность потребности в безопасности – отсутствие уверенности завтрашнем дне, не осведомленность в структуре и целях компании. Это создает напряжение, тревогу и неуверенность у работников. В результате люди имеют сильную тенденцию не проявлять себя, «не рисковать», а придерживаться старого стиля деятельности;
- отсутствие корпоративных норм, дающих возможность реализации работника через дополнительные функции, ответственность, не связанные с непосредственными обязанностями;

Основываясь на понимании А.Г. Маслоу потребности в признании и уважении (он выделяет два типа потребностей: самоуважения и уважения другими), можно констатировать, что чувство признания у человека возникает, во-первых, если его деятельность справедливо оценивается и достойно оплачивается, а во-вторых – если признаются и оцениваются заслуги в жизнедеятельности организации.

Результаты проведенного исследования подтверждают данное утверждение А.Г.Маслоу. Зафиксированный, достаточно высокий уровень неудовлетворенности потребности в уважении обозначает необходимость оценки деятельности персонала, развивающую функцию этой оценки, а также ее практическое отсутствие на сегодня в организациях.

Итак, в связи с полученными результатами исследования, целесообразно порекомендовать для руководства организаций:

- Разработать комплексную, разнообразную, гибкую систему как морального, так и материального стимулирования, параллельно воздействующую на все основные потребности работников;

- Увеличить набор используемых мотивационных стимулов, с учетом потребностей и работника, и организации;
- Обратить особое внимание на мероприятия, связанные с удовлетворением потребности в самореализации работников;
- Проводить мероприятия по разработке и разъяснению целей, задач, структуры и перспектив организации;
- Формализовать требования к персоналу (разработать четко сформулированные должностные инструкции, определить зоны прав и обязанностей работника);
- Повышать партисипативную культуру управления:
 - а) привлекать сотрудников к процессу разработки и корректировки целей;
 - б) информировать о происходящих изменениях и собирать обратную связь.
- Разработать и внедрить порядок внесения работниками инновационных, рационализаторских предложений, что дает возможность быть участником к управлению организацией.

Тимофеева А.С.

Шахматова О.Н.

Психотехнологии профессионального общения в подготовке менеджеров

Время, в которое мы живем, – эпоха перемен. Наше общество осуществляет исключительно трудную, во многом противоречивую, но исторически неизбежную и необходимую перестройку. В социально-политической жизни это переход от тоталитаризма к демократии, в экономике – от административно-командной системы к рынку, в жизни отдельного человека – превращение его из «винтика» в самостоятельного субъекта хозяйственной деятельности. Такие изменения в обществе, в экономике, во всем нашем жизненном укладе сложны тем, что требуют изменения самих людей.