

Уважаемые студенты!

Задание:

1. Прочтите приведенный ниже конспект лекции.
2. Напишите конспект лекции в тетрадь объемом не менее 8 страниц рукописного текста.
3. Ответьте письменно на контрольные вопросы.
4. Письменный отчет конспекта лекции и ответов на вопросы в виде фото предоставьте преподавателю на e-mail (irina.osiphuk@mail.ru).

Примите к сведению, что данная работа выполняется на двух занятиях (1 и 2 пара 26.01.2023 г.).

С уважением Осипчук Ирина Николаевна

!!! Если возникнут вопросы, обращаться по телефону 0721488209 (вацап).

Лекция

**Тема: Мотивация и потребности. Система методов управления.
Самоменеджмент**

Цель: Изучить мотивацию и потребности, систему методов управления, понятие самоменеджмента

План

1. Мотивация и критерии мотивации труда. Индивидуальная и групповая мотивация. Правила работы с группой.
2. Первичные и вторичные потребности. Потребности и мотивационное поведение. Мотивация и иерархия потребностей. Процессуальные теории мотивации.
3. Сущность делегирования, правила и принципы делегирования.
4. Основные методы управления: организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические, их достоинства и недостатки.
5. Система методов: моделирование, экспериментирование, экономико-математические и социальные измерения и др.
6. Самоменеджмент. Планирование и организация работы менеджера. Улучшение условий и режима работы.

1. Мотивация и критерии мотивации труда. Индивидуальная и групповая мотивация. Правила работы с группой

Мотивация — процесс формирования у работника необходимых стимулов, являющихся внешним побуждением к труду, которое развивается на основе осознания как своих личных потребностей, так и потребностей других людей. При должной мотивации у работника появляется возможность не только удовлетворять свои собственные потребности, но и одновременно достигать цели предприятия, на котором он трудится.

Факторы мотивации оказывают непосредственное влияние на удовлетворенность работой и качество ее выполнения. Различают следующие факторы мотивации:

- заработная плата;
- рабочая среда;
- стабильность;
- собственное развитие;
- полезность работы;
- интерес к работе.

Одним из основных факторов мотивации труда является заработная плата. Наиболее четкое объяснение влияния денег при оценке трудозатрат работника было дано Ф.Тейлором, одним из основоположников концепции «научного управления». Согласно Тейлору, деньги являются решающим фактором воздействия на мотивы трудового поведения большинства рабочих. Высокая заработная плата и низкие затраты на производство составляют основу хорошего управления.

Суть успешной работы современного предприятия также в первую очередь подразумевает справедливое вознаграждение за труд. Между тем, труд всегда индивидуален. Для того чтобы труд был адекватен результатам и получил объективную оценку в форме соответствующей оплаты, нужно учитывать многие показатели. Это могут быть: квалификация, стаж работы, образование, качество и количество труда, инициатива, способности и др. Установить шкалу зарплаты по данным показателям — дело непростое. Единого подхода здесь нет, каждый менеджер должен найти собственный точный и объективный критерий. Чем больше объективности и беспристрастности, тем больше это стимулирует труд работников, раскрывает их возможности и способности. И наоборот, уравнительная система, субъективность резко снижают мотивацию труда, вызывают недовольство и текучесть кадров.

По данным современных социологических исследований, люди, которые получают от заработка высокую мотивацию, обычно обладают

честолюбием, собранностью и желанием получить максимум от использования денег. Необходима прямая зависимость величины оплаты труда работника от его результатов. Между тем, имеется два принципиально разных подхода к определению приоритетов в дилемме: производительность труда — заработная плата. Можно повышать производительность труда и как следствие более эффективной работы предприятия увеличивать зарплату. Есть и другой вариант: установить работникам большую зарплату и благодаря высокой мотивации персонала обеспечить высокую производительность труда. В нашей стране до сих пор принято считать, что первичной является производительность, а вторичной — зарплата. Между тем, многие менеджеры за рубежом, достигшие поразительных результатов, доказали, что большая зарплата позволяет достичь и большей производительности труда.

Вознаграждение за труд в последние десятилетия принимает несколько иную форму, чем просто заработная плата и прочие выплаты. Все большее значение приобретают дополнительные стимулы. Компания может предложить ценному работнику варианты компенсации его труда, которые, возможно, будут иметь для него большее значение, чем эквивалентная сумма денег.

Индивидуальная и групповая мотивация.

Индивидуальные и групповые потребности не всегда совпадают, то, что может мотивировать труд конкретного работника, не всегда является мотивом для группы. Причина — индивидуальность людей, обладающих различным:

- восприятием
- мировоззрением
- образованием
- отношением к духовным и материальным ценностям

Задача менеджера - установить взаимосвязь между индивидуальной и групповой мотивацией. Производственная деятельность в большинстве случаев коллективная, задача менеджера устанавливать и развивать отношения между работниками внутри группы, развивать групповую мотивацию. По мере развития групповой мотивации происходит частичное замещение индивидуальных мотивов у конкретных работников групповыми. Идеи групповой мотивации положены в основу понятия корпоративной культуры — суммы общечеловеческих и профессиональных ценностей и убеждений, которые вместе с менеджером разделяют сотрудники

предприятия. При формировании корпоративной культуры менеджер должен исходить из следующих принципов:

- справедливая оценка труда
- стимулирование ответственности
- развитие инициативы
- уважение к человеку
- представление возможностей раскрытия потенциала , способностей.

Таким образом наиболее распространенные методы мотивации, особенно групповой, являются :

- различные формы участия персонала в управлении
- внесение разнообразия в работу персонала в пределах закрепленных обязанностей.

- обеспечение персональной ответственности
- освоение смежных профессий с целью снижения монотонности труда
- создание автономных групп для решения конкретных заданий.

Немецкие ученые Вернер Зигерт и Лючия Ланг определили параллели между групповой и индивидуальной мотивациями (ступени мотивации) :

Первая ступень – самые сильные групповые мотивы , стремление к цели, которое разделяется всеми членами группы.

Вторая ступень- мотивы слабее по сравнению с первой ступенью. Стремление утвердиться в конкуренции с другими, гордость за коллектив, бойцовский дух.

Третья ступень - мотивы слабее по сравнению со второй ступенью.

Солидарность, стремление к безопасности, соглашательство.

Четвертая ступень - мотивы не так сильны. Совместные представления на эмоциональной основе : ненависть, любовь,хобби.

Пятая ступень- самые слабые групповые мотивы.Случай, давление, неосознанное объединение.

Групповая сила сцепления уменьшается с первой до пятой ступени. Если группа встречает сопротивление , то она растет при сильных мотивах. Или же, если группа слабо мотивирована, появляются симптомы разложения.

В процессе функционирования группы решающую роль играют личные мотивы. Каждый ищет свою выгоду. Если группа оправдывает его ожидания, то объединяющие силы возрастают. Если же то, что дает ему группа , он может достичь и в одиночку, то чувство принадлежности к группе ослабеваает, мотивация снижается. Если личные потребности при вступлении

в группу остаются неудовлетворенными, то первоначальная мотивация может обернуться антипатией и ненавистью.

Основные правила работы с группой.

Для того, чтобы работа с группой была построена эффективно, необходимо учитывать ряд правил, которые определяют поведение ведущего и участников группы, а так же знать закономерности построения групповых процессов.

Прежде всего ведущий должен создать атмосферу доверия, необходимую для эффективного взаимодействия с группой, а также для эффективного протекания групповых процессов. Для этого ему необходимо проявлять уважение к личности участников, а также поддержку, признание и одобрение. На начальном этапе работы группы за создание доверительной атмосферы отвечает ведущий группы, и достижение этого является одним из основных задач, стоящих перед тренером в начале работы.

Ведущий должен эмоционально стимулировать участников группы, для этого ему необходимо самому выражать свои чувства, что будет способствовать раскрытию чувств участников. Это же касается раскрытия внутренних установок, намерений и мотивов.

Эффективность работы участников во многом зависит от того, насколько они осознают то, как они проявляются и какой опыт приобретают в процессе работы. Поэтому необходимо, чтобы участники понимали основные концепции, на которых базируются те или иные процессы, а также могли увидеть суть тех упражнений, в которых они участвуют. Для этого важно давать необходимые пояснения по ходу работы, а также уделять внимание вопросам участников или инициировать обсуждение участниками того, как они понимают те или иные процессы, явления, или что они поняли из своего опыта участия в процессе, а также самому предлагать возможные интерпретации. Здесь важным элементом такого понимания является четкость изложения необходимых инструкций во время самих упражнений.

Кроме того, ведущему в ходе работы с группой необходимо структурировать групповые процессы. Для этого необходимо знание и понимание групповых процессов, законы развития групповой динамики, умение управлять энергией группы.

Эффективность работы участников зависит также и от самих участников. И здесь, прежде всего, участники должны осознавать, какую личную цель они преследуют, работая в группе. Участники должны стремиться быть гибкими, то есть быть готовыми принять тот опыт, который

не входил в первоначальные планы. Кроме того, участники должны активно участвовать в тех процессах, которые будут предлагаться ведущим. Очень важно, чтобы участники группы проявляли внимательность к своим чувствам и переживаниям и осознавали, что их вызывает. Внимательное и уважительное отношение должно быть проявлено как к себе так и к другим участникам группы. Важно, чтобы участники поддерживали атмосферу доверия и открытости внутри группы.

Для реализации этих важных аспектов, оказывающих заметное влияние на эффективность групповой работы, в начале работы группы участники принимают соответствующие правила.

Конструирование процессов должно подчиняться требованиям цели, стоящей перед группой, что и определяет содержание и последовательность различных действий участников и ведущего. Процессы должны быть построены таким образом, чтобы обеспечить поступательное движение от простого к сложному, от общего к частному. Это позволяет глубже затронуть слои опыта участников, а также шаг за шагом ослабить внутреннее сопротивление участников, выванное действием защит и социальных ролей. В связи с этим очень важно, чтобы работа с рациональным содержанием непременно гармонично сочеталась с работой с чувствами участников.

Традиционно групповая работа состоит из нескольких этапов.

Первый этап предполагает знакомство участников с ведущим и между собой. Как уже указывалось выше, вводятся обязательные правила для участников. Кроме того, на этом этапе ведущий знакомит участников с тематикой предстоящей работы. Для того, чтобы разогреть участников и подготовить их для непосредственной работы в рамках заявленной темы, участникам, как правило, предлагается разминка.

Основная часть состоит из тематических упражнений. По своей структуре упражнения должны способствовать решению тех задач, которые стоят перед участниками.

Заключительная часть включает упражнения, которые должны помочь участникам осознать, как полученный ими опыт соотносится с их жизнью за пределами группы и что новое они могут интегрировать в свою жизнь сразу по окончании групповой работы.

Конкретное наполнение каждого этапа зависит от специфики самой группы, от специфики той темы, с которой работает группа, а также от формата тренинга.

2. Первичные и вторичные потребности. Потребности и мотивационное поведение. Мотивация: иерархия потребностей. Процессуальные теории мотивации

Первичные и вторичные потребности.

Психологи говорят, что человек испытывает потребность, когда он ощущает физиологически или психологически недостаток чего-либо. Хотя конкретное лицо в конкретное время может и не иметь потребности в смысле сознательного ее ощущения, существуют определенные потребности, которые каждый человек может почувствовать.

Содержательные теории мотивации представляют попытки классифицировать эти общечеловеческие потребности по определенным категориям. До сих пор нет одной всеми принятой идентификации определенных потребностей. Однако большинство психологов соглашаются, что потребности в принципе можно классифицировать как первичные и вторичные.

ПЕРВИЧНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Примерами могут служить потребности в пище, воде, потребности дышать, спать и сексуальные потребности.

ВТОРИЧНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ по природе своей психологические. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности кому или чему-либо. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

ПОТРЕБНОСТИ И МОТИВАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ. Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Психологи, наблюдая за людьми, определили, что потребности служат мотивом к действию. Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности. Побуждение — это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели. Цели в этом смысле — это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или

неудовлетворенной. Например, если вы ощущаете потребность в сложной работе, это может побудить вас попытаться достичь цели в виде получения места, обеспечивающего ее. Получив такое место, вы можете обнаружить, что работа там на самом деле не такая сложная, как вы предполагали. Это может заставить вас работать с меньшим усердием или искать другое место, на котором ваша потребность будет удовлетворена. Показан такой тип поведения.

Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. В общем случае люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Этот факт известен как закон результата. Пол Лоуренс и Джей Лорш отмечают: «В процессе того, как человек старается разрешить свои проблемы, конкретные типы поведения оказываются каким-то образом вознагражденными. При этом люди запоминают, каким образом им удалось справиться с той или иной проблемой. Следовательно, когда в следующий раз человек встречается с какой-то проблемой, он пытается разрешить ее уже опробованным способом. По прошествии времени, так как некоторые из моделей поведения оказываются последовательно вознагражденными, человек осознает, что полагаться надо именно на них». Продолжая наш пример, отметим: если вы видите, что, поставив перед собой какую-то задачу, вы удовлетворяете свою потребность в содержательной работе, вы будете стремиться и в будущем искать аналогичные задачи. Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то менеджеры должны создавать такие ситуации, которые позволяли бы людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством типа поведения, приводящего к достижению целей организации.

Например, вспомним приведенное в гл. 3 описание ситуации, когда внедрение технологии разработки длинного пласта на угольных шахтах разрушило независимые рабочие группы и лишило шахтеров близких межличностных отношений. Это пример того, как характеристики производственной ситуации и соответствующих задач могут влиять на удовлетворение потребностей. Новая технология также не давала шахтерам ощущения завершенности и содержательности выполняемой работы, потому что при новом методе каждый шахтер выполнял лишь малую часть общего

процесса добычи угля. Следовательно, люди не имели возможности проявить все свои способности. В результате ухудшилась производственная дисциплина, увеличилось число прогулов и текучесть рабочей силы, снизилась производительность труда. Эти проблемы исчезли сами собой, когда администрация так видоизменила производственный процесс, что технология перестала вступать в конфликт с потребностями людей.

Мотивация: иерархия потребностей.

Вопрос о мотивации, возможно, является наиболее важным во всей персонологии. Маслоу (Maslow, 1968, 1987) полагал, что люди мотивированы для поиска личных целей, и это делает их жизнь значительной и осмысленной. Действительно, мотивационные процессы являются сердцевинной гуманистической теории личности. Маслоу описал человека как «желающее существо», который редко достигает состояния полного, завершенного удовлетворения. Полное отсутствие желаний и потребностей, когда (и если) оно существует, в лучшем случае недолговечно. Если одна потребность удовлетворена, другая всплывает на поверхность и направляет внимание и усилия человека. Когда человек удовлетворяет и ее, еще одна шумно требует удовлетворения. Жизнь человека характеризуется тем, что люди почти всегда чего-то желают.

Маслоу предположил, что все потребности человека врожденные, или инстинктоидные, и что они организованы в иерархическую систему приоритета или доминирования. На рис. 10-1 схематически представлена эта концепция иерархии потребностей в мотивации человека. Потребности в порядке их очередности:

- физиологические потребности;
- потребности безопасности и защиты;
- потребности принадлежности и любви;
- потребности самоуважения;
- потребности самоактуализации, или потребности личного совершенствования.

В основе этой схемы лежит допущение, что доминирующие потребности, расположенные внизу, должны быть более или менее удовлетворены до того, как человек может осознать наличие и быть мотивированным потребностями, расположенными вверху. Следовательно, потребности одного типа должны быть удовлетворены полностью прежде, чем другая, расположенная выше, потребность проявится и станет действующей. Удовлетворение потребностей, расположенных внизу

иерархии, делает возможным осознание потребностей, расположенных выше в иерархии, и их участие в мотивации. Таким образом, физиологические потребности должны быть в достаточной степени удовлетворены прежде, чем возникнут потребности безопасности; физиологические потребности и потребности безопасности и защиты должны быть удовлетворены до некоторой степени прежде, чем возникнут и будут требовать удовлетворения потребности принадлежности и любви. По Маслоу, это последовательное расположение основных нужд в иерархии является главным принципом, лежащим в основе организации мотивации человека. Он исходил из того, что иерархия потребностей распространяется на всех людей и что чем выше человек может подняться в этой иерархии, тем большую индивидуальность, человеческие качества и психическое здоровье он продемонстрирует.

Маслоу допускал, что могут быть исключения из этого иерархического расположения мотивов. Он признавал, что какие-то творческие люди могут развивать и выражать свой талант, несмотря на серьезные трудности и социальные проблемы. Также есть люди, чьи ценности и идеалы настолько сильны, что они готовы скорее переносить голод и жажду или даже умереть, чем отказаться от них. Например, общественные и политические активисты в Южной Африке, Балтийских государствах и восточноевропейских странах продолжают свою борьбу, несмотря на усталость, тюремное наказание, физические лишения и угрозу смерти. Голодовка, организованная сотнями китайских студентов на площади Тяньаньмынь, — еще один пример. Наконец, Маслоу предполагал, что некоторые люди могут создавать собственную иерархию потребностей благодаря особенностям своей биографии. Например, люди могут отдавать больший приоритет потребностям уважения, а не потребностям любви и принадлежности. Таких людей больше интересует престиж и продвижение по службе, а не интимные отношения или семья. В целом, однако, чем ниже расположена потребность в иерархии, тем она сильнее и приоритетнее.

Ключевым моментом в концепции иерархии потребностей Маслоу является то, что потребности никогда не бывают удовлетворены по принципу «все или ничего». Потребности частично совпадают, и человек одновременно может быть мотивирован на двух и более уровнях потребностей. Маслоу сделал предположение, что средний человек удовлетворяет свои потребности примерно в следующей степени: 85% — физиологические, 70% — безопасность и защита, 50% — любовь и принадлежность, 40% — самоуважение и 10% — самоактуализация (Maslow, 1970). К тому же

потребности, появляющиеся в иерархии, возникают постепенно. Люди не просто удовлетворяют одну потребность за другой, но одновременно частично удовлетворяют и частично не удовлетворяют их. Следует также отметить, что неважно, насколько высоко продвинулся человек в иерархии потребностей: если потребности более низкого уровня перестанут удовлетворяться, человек вернется на данный уровень и останется там, пока эти потребности не будут в достаточной мере удовлетворены.

Процессуальные теории мотивации.

Процессуальные теории мотивации рассматривают проблему с другой точки зрения. Они не отвергают мотивирующую роль потребностей, но фокусируются на том, что заставляет человека прилагать усилия для достижения целей. К процессуальным теориям относятся теория ожидания В. Врума, теория справедливости Портера-Лоулера, теория «Х» и «Y» Д. Макгрегора и другие.

Содержательные - основываются на том, что существуют внутренние побуждения (потребности), которые заставляют человека действовать.

Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются:

- теория потребностей Маслоу;
- теория существования, связи и роста Альдерфера;
- теория приобретённых потребностей МакКлелланда;
- теория двух факторов Герцберга.

Теория потребностей Маслоу

Маслоу - один из крупных ученых в области мотивации и психологии. Его теория мотивации кадров включает в себя следующие основные идеи:

- неудовлетворенные потребности побуждают к действиям;
- если одна потребность удовлетворена, то её место занимает другая;
- потребности, находящиеся ближе к основанию «пирамиды» требуют первостепенного удовлетворения.

В соответствии с теорией Маслоу существует пять групп потребностей:

- Физиологические потребности;
- Потребность безопасности;
- Потребность принадлежать к социальной группе;
- Потребность признания и уважения;
- Потребность самовыражения.

Эта теория потребностей показывает, как те или иные потребности могут воздействовать на мотивацию человека и его деятельность, как

предоставить человеку возможность реализовать и удовлетворить свои потребности.

Теория существования, связи и роста Альдерфера

Альдерфер считает, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Он считает, что таких групп существует три:

- потребности существования;
- потребности связи;
- потребности роста.

Теория приобретённых потребностей Мак Клеелланда

Теория Мак Клеелланда связана с изучением и описанием влияния на поведение человека потребностей:

- Потребность достижения;
- Потребность соучастия;
- Потребность властвования.

Из трех рассматриваемых теорий потребностей для успеха менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властвования.

Теория двух факторов Герцберга. Эту теорию представляют два фактора: условия труда и мотивирующие факторы.

Факторы условий труда:

- политика фирмы;
- условия работы;
- заработная плата;
- межличностные отношения в коллективе;
- степень непосредственного контроля за работой.

Мотивирующие факторы:

- успех;
- продвижение по службе;
- признание и одобрение результатов работы;
- высокая степень ответственности;
- возможности творческого и делового роста.

Факторы условий труда связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивации - с самим характером и сущностью работы.

Процессуальные теории мотивации определяют не только потребности, но и являются также функцией восприятия и ожидания человека, связанных с данной ситуацией и возможных последствий выбранного типа поведения.

Имеются три основные процессуальные теории мотивации:

- теория ожидания Врума;
- теория справедливости Адамса;
- модель мотивации Портера - Лоулера.

Теория ожидания Врума

Теория ожидания базируется на том, что активная потребность не единственное необходимое условие мотивации человека к достижению определённой цели. Человек должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения приведёт к удовлетворению или приобретению желаемого. Работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если их уровень полномочий, профессиональные навыки, достаточны для выполнения поставленной задачи.

Теория справедливости Адамса. Теория справедливости утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Основной вывод теории состоит в том, что пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут уменьшать интенсивность труда.

Модель мотивации Портера- Лоулера

Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости.

В их работе фигурируют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно теории, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характера, а также создания ими своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечёт за собой вполне определённый уровень вознаграждения. В теории устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т. е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Вывод модели Портера - Лоулера состоит в том, что результативный труд ведёт к удовлетворению потребностей.

Изложенные теории позволяют сделать вывод о том, что отсутствует какое - либо канонизированное учение, объясняющее, что лежит в основе мотивации человека и чем определяется мотивация.

Каждая из теорий имеет что - то особенное, отличительное, что дало ей возможность получить широкое признание теоретиков и практиков и внести существенный вклад в разработку знаний о мотивации. Несмотря на принципиальные различия, все теории имеют общее, позволяющее установить определённые параллели между ними. Характерной особенностью всех теорий является то, что они изучают потребности и дают их классификацию, позволяющую делать выводы о механизме мотивации человека. «Сравнивая классификации всех теорий, можно отметить, что выделенные в различных работах группы потребностей и механизмов в определённой мере дополняют друг друга».

Существует два вида стимулирования: экономическое и неэкономическое. Экономическое стимулирование Экономические стимулы связаны с дополнительными выгодами, которые люди получают в результате выполнения предъявляемых к ним требований. Эти выгоды могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными (свободное время, позволяющее заработать в другом месте) Основной вид экономического стимулирования – это основная и дополнительная зарплата, премии и т.д. Общие принципы оплаты труда: – рост зарплаты при повышении производительности труда работника – соответствие личному вкладу – четкость и обоснованность критериев выплаты – изменение доли вознаграждения в зависимости от ситуации – использование передовых систем (например, участия в прибыли) – закрепление размера зарплаты в договоре Выплата зарплаты может производиться: – по тарифной модели, основанной на закреплении за каждой должностью определенного должностного оклада с учетом возможности выплаты дополнительной зарплаты, премий и т.д. (бывает повременная и сдельная) – по бестарифной модели в которой выплата производится исходя из конечной суммы результата, например, сделки, гонорара за работу и т.д. также с вероятностью получения премий, надбавок и т.д. (бывает комиссионная или по плавающим ставкам) Основным стимулирующим элементом зарплаты является возможность получения премии, пропорциональные достигнутому результату, акцентирующие (растут быстрее результата) или нивелирующие (растут медленнее роста результата).

Принципы премирования: – вознаграждение любых, даже самых малых, результатов – потенциальная неограниченность величины премии –

ясная взаимосвязь между результатами и величиной выплат – превышение размера премии над минимально воспринимаемым порогом – учет психологических особенностей субъекта при начислении и изменении его премии Размер премии может относиться к результатам работы: – прямо (при участии работника в прибыли, собственности, предпринимательстве) – косвенно (назначается руководителем исходя из его субъективно-объективной оценки) Достоинства и недостатки экономического стимулирования: ? Простота применения методов стимулирования ? Применимость к любым группам работников ? Четкая взаимосвязь между результатом и вознаграждением ? Человек всегда считает что вознаграждение недостаточно, т.к. оценивает работу не только с точки зрения достигнутых результатов, но и с точки зрения потраченных на нее сил, времени и т.д.? Если в прошлом в определенной ситуации имело место вознаграждение, человек будет стремиться снова ее воссоздать ? Вознаграждение действует как стимул только до определенных (и сложно определяемых) пределов ? Высокий уровень вознаграждения может привлечь неквалифицированную рабочую силу Неэкономическое стимулирование К неэкономическим стимулам относят организационные и морально-психологические стимулы.

Организационные стимулы – вовлечение работников к участию в делах организации – приобретение работником новых знаний и навыков – обогащение труда Морально-психологические стимулы: – профессиональная гордость – присутствие вызова показать свои способности – признание авторства результата – высокая личная и публичная оценка – высокие цели, воодушевляющие на эффективный или даже самоотверженный труд – психологическая атмосфера – предоставление всем равных возможностей для самореализации вне зависимости от должности, личных заслуг, прошлых вкладов и т.д. Связь экономической и неэкономической мотивации обязательна. Яркий тому пример – продвижение в должности, где рост неэкономического стимулирования (гордость, власть, и т.д.) сопровождается экономическим стимулом роста зарплаты.

3. Сущность делегирования, правила и принципы делегирования

Делегирование означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Оно представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди

сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Но нужно уметь правильно осуществить делегирование.

Причины делегирования полномочий:

- это освобождает руководителя от рутинной и малоответственной работы и даёт время для более ответственной – планирование, организация, мотивирование и контроль;

- увеличивает возможности руководителя;

- сокращает задержки в принятии решения – если поручения приближены к точке выполнения соответствующей работы;

- развивает способности персонала принимать решения, достигать цели и брать на себя ответственность.

Условия делегирования:

- у руководителя больше работы, чем он в состоянии её эффективно выполнить своими силами;

- руководитель не может уделить достаточно времени выполнению своих основных обязанностей;

- руководитель хочет, чтобы подчинённый профессионально развивался;

- подчинённый может выполнить эту работу на должном уровне.

Предмет делегирования:

- специализированная деятельность;

- рутинная работа;

- частные вопросы деятельности;

- подготовительные работы;

- проекты.

Не подлежит делегированию постановка целей, принятие решений по выработке политики предприятия, контроль результатов, руководство сотрудниками, задачи особой важности и высокой степени риска, необычные, исключительные, срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки.

Принципы делегирования:

1. Компетентность – вера в то, что от каждого сотрудника можно ожидать работы на пределе его возможностей при минимальном надзоре

2. Доверие – нужно не только полагаться на компетентность людей, но и доверять им в выполнении работы.

3. Командный стиль работы – человек, работающий в одиночку, может решить ничтожно малое количество проблем. Постоянные изменения и экономические вихри означают, что как только появляются новые задачи и проблемы, люди должны естественным образом перегруппироваться в гибкие команды без каких-либо препятствий, создаваемых статусом или иерархией, и решать эти проблемы в рамках целей и ценностей организации

Эффективная реализация делегирования затруднена из-за противодействия как руководителей, так и подчинённых. Делегирование редко бывает эффективным, если руководство не придерживается принципа соответствия, согласно которому объём полномочий должен соответствовать делегированной ответственности.

Ошибками делегирования могут быть: неумение объяснить, отказ от использования обратной связи, ворчливость, боязнь уронить авторитет, потеря руководителем контроля над собой.

Рекомендации по делегированию полномочий (правила):

1. Использовать делегирование части своих полномочий для сплочения включённых в группу лиц.

2. Использовать делегирование части своих полномочий для мотивации общей взаимной заинтересованности подчинённых.

3. Не делегировать своим подчинённым те полномочия, которыми они уже пользуются в силу своего служебного положения.

4. Выбирать помощников с учётом мнения группы.

5. Распределять работу равномерно среди всех участников группы.

6. Не выражать подчинённым сочувствия по поводу наличия противоречий между их индивидуальными интересами и общими интересами и общими результатами, которых вы добиваетесь от группы в целом (сделав прецедент, смягчив требование к одному подчинённому, вы ставите под угрозу выполнение задания всей группы).

4. Основные методы управления, их достоинства и недостатки

Методы управления классифицируются по многочисленным признакам. Так, выделяют методы прямого и косвенного воздействия. При использовании первых предполагается непосредственный результат воздействия, вторые же направлены на создание определенных условий для достижения конкретных результатов.

Можно выделить методы формального и неформального воздействия. Их соотношение отражает характерные черты стиля управления.

Наибольшее значение имеет классификация методов управления на основе объективных законов, присущих системе управления, а также потребностей и интересов лица или лиц, на кого направлено воздействие. По этому признаку выделяют методы управления:

-организационные(организационно-распорядительные, административные);

- экономические;

- социально-психологические;

- правового регулирования.

Экономические методы управления.

Это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена). При этом следует учесть, что кроме сугубо личных целей участник процесса преследует и общественные, и групповые цели.

В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя. Оплату труда менеджера целесообразно связать с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей фирмы.

Организационно-распорядительные методы управления.

Это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

К числу организационных методов относят:

- организационное проектирование,

- регламентирование,

- нормирование.

При распорядительных методах (приказ, распоряжение, инструктаж) указываются конкретные исполнители и сроки выполнения.

Организационные методы основаны на типовых ситуациях, а распорядительные относятся большей частью к конкретным ситуациям. Обычно распорядительные методы основываются на организационных.

Организационное нормирование включает нормы и нормативы расходов ресурсов в процессе деятельности фирмы.

Распорядительные методы реализуются в форме:

- приказа,
- постановления,
- распоряжения,
- инструктажа,
- команды,
- рекомендации.

Управление производством осуществляется на основе правовых норм, которые касаются организационных, имущественных, трудовых и иных отношений в процессе производства.

Социально-психологические методы управления.

Методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления.

К ним относятся:

- моральное поощрение,
- социальное планирование,
- убеждение,
- внушение,
- личный пример,
- регулирование межличностных и межгрупповых отношений,
- создание и поддержание морального климата в коллективе.

1. Система методов: моделирование, экспериментирование, экономико-математические и социальные измерения и др.

Моделирование (от французского слова *modele* - аналог, отображение, описание, образ, математическое выражение) - проведение исследований экономических явлений и процессов посредством создания моделей объектов, которые могут быть построены в форме формул, числовых выражений, таблиц (матриц), графов, логических выражений (например, блок - схема алгоритмов и программ расчетов) и др.

Сущность его состоит в создании такого аналога изучаемых явлений, процессов и предметов, в котором бы были отражены важнейшие их особенности, внутренние структурные и причинно - следственные взаимосвязи, закономерности и условия развития, а также исключены несущественные свойства.

Экономико-математические приемы при моделировании - инструментарий, позволяющий создавать адекватные изучаемому объекту (процессу, явлению) формализованные модели и получать ответы на поставленные перед исследованием задачи. Экономико-математические приемы можно условно разделить на:

приемы математической статистики (теория индексов и др.);

приемы принятия оптимальных решений (математическое, включая линейное, дробно-линейное, нелинейное, параметрическое, дискретное, стохастическое, а также динамическое программирование), сетевые приемы планирования, теория игр, теория массового обслуживания, теория управления запасами ресурсов;

приемы экспериментального изучения экономических явлений (методы машинной имитации, деловые игры и т.п.).

Социологический метод исследования - это изучение сущности явлений и процессов, происходящих в действительности через респондентов. Социологический метод исследований используют в ситуации неопределенности значимости фактов, влияние которых не возможно выделить обособленно и оценить их роль в изучаемой проблеме на основе существующих точных методов, при изучении массовых явлений и экономических процессов в социальной жизни общества.

При проведении исследований основными источниками информации являются текущий учет и отчетность учреждений и организаций, а также статистические данные. Кроме того, дополнительным источником информации могут служить социологические обследования, с помощью которых изучается общественное мнение по определенным вопросам экономики и управления производством.

При проведении социологических исследований используются следующие приемы: анкетирование, интервьюирование, интервью - анкета. Каждый из них отличается от других по степени информационного взаимодействия интервьюера и интервьюирующего.

Таким образом, социологический метод исследования - это изучение мнений людей по определенной проблеме и разработка на его основе практических мероприятий по ее решению.

Эксперимент — метод сбора фактов в специально созданных условиях, обеспечивающих активное проявление изучаемых психических явлений.

Для эксперимента характерны:

1. Активная позиция самого исследователя.

Исследователь может вызывать психическое явление столько раз, сколько необходимо для проверки выдвинутой гипотезы.

2. Создание заранее продуманной искусственной ситуации, в которой изучаемое свойство проявляется лучше всего и его можно точнее и легче оценивать, например, при изучении явления «А» (занятие по ручному труду), которое может протекать в разных условиях.

Экспертный метод - это решение задач на основе суждения (мнения) высококвалифицированных специалистов в соответствующей области знаний (наука, техника, экономика и т.д.). При экспертной оценке событий (явлений) необходимо: четко сформулировать цель исследования; правильно определить время свершения событий; разработать организацию опроса (интервью) и анкетирования; сформировать группу экспертов; обеспечить взаимную независимость их суждений, отсутствие авторитета должности или личности, влияющих на выбор альтернатив, и обобщить полученные результаты.

2. Самоменеджмент. Планирование и организация работы менеджера. Улучшение условий и режима работы

Самоменеджмент помогает выполнять работу с меньшими расходами, лучше организовать труд (следовательно, получить лучшие результаты), уменьшить загруженность работой и, как результат, уменьшить спешку и стрессы. Известный специалист в области менеджмента Аллен Маккензи утверждал: «Нет ничего более легкого, чем быть занятым. И нет ничего более трудного, чем быть результативным».

Самоменеджмент — это последовательное и целенаправленное использование эффективных методов работы в повседневной практике, с оптимальным использованием своих ресурсов для достижения своих же целей. Самоменеджмент позволяет эффективно пройти все этапы успешного пути к цели, а именно:

решить, чего вы хотите достичь;
создать собственное видение успеха;
использовать метод «больших скачков»;
верить, что успех придет;
сосредоточиться на целях, ведущих к успеху;
не падать духом при неудачах.

У самоменеджмента определен круг правил и функций:

1. Постановка цели. Это временный процесс, поскольку в течение деятельности предприятия может выясниться, что те или другие параметры изменились, а это приводит к необходимости пересмотра цели. Для самоменеджмента фундаментальное значение имеет осознание того, куда работник хочет прийти и куда он попасть не хочет (но куда его хотят привести другие). Одно из правил эффективного менеджмента гласит: «Случайные успехи красивые, но не гарантированные. Запланированные успехи лучше, поскольку они управляются и случаются чаще».

Стоит устанавливать краткосрочную цель, согласованную с достижением долгосрочной глобальной цели.

2. Планирование. Призвано обеспечить рациональное использование самого ценного ресурса — времени. Чем лучше спланировано время, тем лучше оно может быть использовано в личных и профессиональных интересах руководителя.

3. Основные правила планирования времени:

3.1. Соотношение (60:40). Опыт показывает, что лучше всего составлять план лишь на определенную часть рабочего времени (на 60 %). Приблизительно половину рабочего дня руководитель проводит не на рабочем месте, потому что работа требует взаимодействия с людьми, обмена информацией. Всегда нужно оставлять определенный процент времени как резерв для неожиданных посетителей, телефонных разговоров, экстренных случаев или в результате недооценки длительности каких-то дел.

3.2. Регулярность — системность — последовательность. Над планами времени нужно работать регулярно и системно, последовательно доводя до конца начатое дело.

3.3. Реалистичное планирование. Планировать нужно только такой объем задач, с которым работник реально может справиться.

3.4. Заполнение потерь времени. Заполнять потерю времени лучше по возможности сразу, например лучше один раз дольше поработать вечером, чем в течение следующего целого дня наверстывать потерянное накануне.

3.5. Фиксация результатов вместо действий. Фиксировать в планах нужно результаты или цель, а не просто какие-либо действия, чтобы усилия были исходно направлены непосредственно на достижение цели. Это поможет избежать внеплановой деятельности.

3.6. Срок выполнения. Во избежание промедления и откладывания дел, нужно устанавливать точные сроки выполнения для всех видов деятельности.

3.7. Согласование различных планов во времени. Чтобы более успешно внедрять свои планы в жизнь, работнику необходимо согласовывать их с планами других людей (начальника, подчиненных, коллег).

4. Принятие решений. Принятие решений допускает выбор первоочередных заданий и дел. Принять решение — значит установить приоритетность. Очередность выполнения заданий можно определять, пользуясь следующими критериями и методами:

1) принцип Парето (соотношение 80:20). Исходя из этой закономерности можно сделать вывод относительно рабочей ситуации руководителя: в процессе работы тратится 20 % времени для достижения 80 % результатов. Это значит, что не следует сразу браться за самые легкие, интересные или нуждающиеся в минимальных расходах времени дела. Необходимо приступать к вопросам в соответствии с их значением и важностью;

2) установление приоритетов с помощью анализа АБВ. Техника этого анализа основывается на том, что доли в процентах более важных и менее важных дел в сумме остаются неизменными. С помощью буквы «А», «Б» и «В» все работы подразделяются на три группы в соответствии с их значимостью (важнейшие, важные и несущественные (менее важные)). Анализ АБВ основывается на трех закономерностях:

— важнейшие задачи составляют приблизительно 15 % всего количества дел, которыми занимается руководитель. Вклад этой задачи в достижение конечной цели составляет около 65 %;

— на важные задачи приходится около 20 % общего количества дел, значимость которых также около 20 %;

— менее важные и несущественные задачи составляют около 65 % всех дел, а значимость их составляет всего лишь приблизительно 15 %.

Чтобы применить анализ АБВ, необходимо следовать следующим правилам: составить список всех будущих заданий;

— систематизировать их по степени важности и установить очередность;

- оценить задачи в соответствии с категориями А, Б, В;
- задачи категории А руководитель должен выполнять сам;
- задачи категории Б следует перепоручить;
- задачи, которые остались, подлежат обязательному перепоручению:

3) ускоренный анализ по принципу Дуайта Эйзенхауэра (президент США в 1953 — 1961 гг.). Этот принцип является простым вспомогательным средством в тех случаях, когда необходимо быстро принять решение относительно того, какой задаче отдать преимущество. Приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность дела. Все дела подразделяются на 4 группы:

- срочные (важные дела) — их необходимо выполнять самому руководителю;
- срочные (менее важные дела) — их нужно делегировать;
- менее срочные (важные задачи) — их необязательно выполнять сразу, но выполнять их нужно самому;
- менее срочные (менее важные задачи) — от их выполнения можно воздержаться.

4. Реализация и организация. Допускает составление распорядка дня и организацию трудового процесса с целью достижения поставленной цели. Организация своего рабочего дня должна отвечать основному принципу: «Работа должна подчиняться мне, а не наоборот». Существуют 23 правила, которые можно разделить на 3 группы: правила начала дня, основной части дня и конца дня.

Правила начала дня:

- 1) начинать день с позитивным настроением;
- 2) начинайте работу по возможности в одно и то же время;
- 3) повторный обзор плана дня, составленного накануне;
- 4) сначала — ключевые задания;
- 5) приступать без раскачивания;
- 6) согласовать план дня с секретарем (он будет эффективнее работать и сможет оградить руководителя от ненужных препятствий);
- 7) утром заниматься сложными и важными делами, потому что позже менеджер обычно бывает, занят текущими делами.

Правила основной части дня:

- 8) логичная подготовка работы;
- 9) влиять на фиксацию сроков в собственных интересах;

10) перепроверять весь комплекс работ с т/з необходимости отдельных работ;

11) отклонять дополнительно возникающую безотлагательную проблему;

12) избегать незапланированных импульсивных действий;

13) вовремя делать паузу и соблюдать размеренный темп;

14) небольшие однородные задания выполнять серией;

15) рационально завершать начатое (отвлечение и следующее возвращение к работе требуют некоторого времени, потому что начатое дело нужно или доводить до конца, или прерывать в нужный момент);

16) использовать незапланированные временные промежутки для подготовительной или рутинной деятельности;

17) работать антициклично (т. е. в начале дня целесообразнее заниматься важнейшими заданиями, а в более беспокойный период — делами менее важными);

18) выкраивать спокойное время для восстановления сил;

19) контролировать время и планы.

Правила завершения рабочего дня:

20) завершить начатые небольшие дела;

21) контроль над результатами и самоконтроль;

22) составить план на следующий день;

23) каждый день должен иметь свою кульминацию.

6. Контроль. Контроль над результатами служит улучшению, а в идеальном случае — оптимизации трудового процесса. Все перечисленные выше функции самоменеджмента будут не настолько эффективными, если не будет проводиться соответствующий контроль. Контроль охватывает три задания:

— осмысление физического состояния;

— сравнение запланированного с достигнутым;

— корректировка по установленным отклонениям.

Необходимо регулярно, через одинаковые промежутки времени, проверять свои планы и организацию труда, анализировать свою деятельность и свое время. Контроль над результатами труда должен в любом случае производиться после выполнения задания. Тот, кто хочет себя по-настоящему разгрузить, не может отказаться от самоконтроля.

7. Информация и коммуникация. На руководителя ежедневно обрушивается поток информации, с которым ему приходится разбираться. В

реальной жизни руководитель обрабатывает намного больше информации, чем это необходимо для эффективной работы. Для того чтобы экономить свое время, руководителю необходимо разработать рациональный подход к получению, обработке и использованию информации.

Улучшение условий и режима работы.

Улучшение условий труда и режима работы, как самого менеджера, так и подчиненных зависит от координации. На разных уровнях менеджмента можно по – разному координировать эти условия. Например, менеджер высшего звена в силу своей высокой занятости может делегировать часть своих полномочий менеджеру среднего звена или иных структур.

Менеджеры высшего звена управляют менеджерами низшего звена, координируют действия их отделов. Менеджеры низшего звена заботятся об условиях и режиме работы организации, предприятия, могут распределять между работниками функции или даже поделить полномочия одного работника с другими.

Организация труда - это система мер, обеспечивающих наиболее эффективное использование материальных и трудовых ресурсов для повышения производительности труда и мотивации работников.

Категории трудовой жизни характеризуются:

1. Объемом труда, т.е. количеством выполняемых работником функций и частотой их повторения.

Более предпочтительным является труд, когда число выполняемых функций значительно, а частота повторения - низкая, что делает труд менее монотонным и более интересным. Для этого используют ротацию кадров, совмещение нескольких функций работников.

2. Содержанием труда - характеризует возможность осуществлять различные варианты выполнения работы.

Содержание труда можно оценить с помощью «фотографий рабочего времени», а также диагностики рабочего места.

Для проведения анализа рабочего места используются несколько способов в комплексе:

А) метод наблюдения, который применим при анализе ручного труда.

Б) метод интервью, который позволяет получить представление о рабочем месте со слов самого работника.

В) метод анкетирования.

Г) метод анализа должностных обязанностей - самография или фотография

рабочего процесса по дням.

3. Режимом труда, который предусматривает определенный график работы и отпуска.

Стандартный режим труда, как известно, 40 часов в неделю, с 9 до 19 с одночасовым обеденным перерывом, с двумя выходными днями. У такого режима труда есть определенные преимущества:

1. Возможность межфирменного взаимодействия.
2. Социальное равенство работников.
3. Легкость управления (все на местах).

На многих фирмах применяется режим гибкого рабочего времени (ГРВ), при этом возможны варианты:

- А) ежедневный выбор начала и окончания работы;
- Б) переменная продолжительность рабочего дня;
- В) до обеда - все на рабочих местах, а после обеда: а) или б).

Поэтому на фирмах, применяющих ГРВ, могут быть следующие режимы труда:

1. Скользящий график - менять время начала и окончания работы;
2. Гибкий цикл - начало и конец рабочего дня выбирает работник;
3. Переменный день - рабочие дни могут быть меньше и больше 8 часов, но неделя должна быть продолжительностью в 40 часов.
4. Гибкое размещение - менять не только часы и месторасположение работы.

Применение гибкого рабочего времени приводит к :

- росту производительности труда;
- установлению климата сотрудничества и доверия;
- снижению текучести кадров;
- росту удовлетворенности трудом;
- повышению эффективности использования «присутственного времени»;
- снижению затрат на мотивацию и создание порядка;
- координации работы с «биологическими часами» работников.

Однако ГВР приводит к повышению затрат на обслуживание помещений (обогрев, освещение, охрана).

Контрольные вопросы

1. Дайте понятие «Мотивации».
2. Критерии мотивации труда.

3. Индивидуальная и групповая мотивация.
4. Правила работы с группой.
5. Первичные и вторичные потребности.
6. Потребности и мотивационное поведение.
7. Мотивация: иерархия потребностей.
8. Процессуальные теории мотивации.
9. Сущность делегирования, его правила и принципы.
10. Основные методы управления, их характеристика.
11. Перечислите системы методов.
12. Самоменеджмент: его понятие.
13. Правила и функции самоменеджмента.
14. Планирование работы менеджера.
15. Организация работы менеджера.
16. Что такое организация труда?