

**Управление** – целенаправленное воздействие на определенный объект. Организации могут иметь разное число уровней управления в зависимости от целей, задач, размеров, формальной структуры и других внешних и внутренних факторов.

### Психологические принципы и закономерности управленческой деятельности

Управление организацией строится на следующих принципах:

- **принцип соответствия людей структуре** (нельзя подстраивать организацию к способностям работающих людей, надо строить ее как инструмент для достижения четко обозначенной цели и подбирать людей, способных обеспечить достижение этой цели);
- **принцип единоначалия, или административной ответственности одного лица** (ни один работник не должен отчитываться о своей деятельности более чем перед одним руководителем, и он должен получать приказы только от этого руководителя);
- **принцип департаментализации** (организация строится снизу вверх, на каждом этапе анализируется необходимость создания новых подразделений. Следует точно установить функции и роль нового подразделения, его место в общей структуре организации);
- **принцип специализации управления** (все регулярно повторяющиеся действия нужно распределять между работниками и не дублировать их);
- **принцип диапазона управления** (на одного руководителя не должно приходиться более 6–12 подчиненных. Некоторые ученые считают, что при исполнении физической работы в подчинении у руководителя может находиться до 30 человек, а на вершине управленческой пирамиды – это 3–5 человек);
- **принцип вертикального ограничения иерархии** (чем меньше иерархических степеней, тем легче управлять организацией);
- **принцип делегирования полномочий** (руководитель не должен делать то, что может сделать его подчиненный, при этом управленческая ответственность остается за руководителем);
- **принцип соотношения** (на всех уровнях управления власть и ответственность должны совпадать и быть равными);
- **принцип подчинения индивидуальных интересов общей цели:** (функционирование организации в целом и каждого ее подразделения должно быть подчинено стратегической цели развития организации);
- **принцип вознаграждения** (каждый работник должен получать вознаграждение за свой труд, и оно должно оцениваться им как справедливое).

Как известно, управление осуществляется через взаимодействие людей, поэтому руководителю в своей деятельности необходимо учитывать законы, определяющие динамику психических процессов, межличностных взаимоотношений, группового поведения.

К числу подобного рода закономерностей можно отнести следующие:

1. **Закон неопределенности отклика.** Другая его формулировка — закон зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различия их психологических структур. Дело в том, что разные люди и даже один человек в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия.

2. **Закон неадекватности отображения человека человеком.** Суть его состоит в том, что ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы достаточна для принятия серьезных решений относительно этого человека.

Тем не менее, любой человек как частный представитель объектов социальной реальности может быть познан. И в настоящее время успешно разрабатываются научные принципы подхода к человеку как к объекту познания.

Среди таких принципов можно отметить, в частности, такие, как **принцип универсальной талантливости** ("нет людей неспособных, есть люди, занятые не своим



делом"); принцип развития ("способности развиваются в результате изменения условий жизни личности и интеллектуально-психологических тренировок"); принцип неисчерпаемости ("ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной").

3. Закон неадекватности самооценки. Дело в том, что психика человека представляет собой органичное единство, целостность двух компонентов — осознаваемого (логическо-мыслительного) и неосознаваемого (эмоционально-чувственного, интуитивного) и соотносятся эти компоненты (или части личности) между собой так, как надводная и подводная части айсберга.

4. Закон расщепления смысла управленческой информации. Любая управленческая информация (директивы, постановления, приказы, распоряжения, инструкции, указания) имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения по иерархической лестнице управления. Это обусловлено, с одной стороны, индифферентными возможностями используемого естественного языка информации, что ведет к возникновению различий толкования информации, с другой — различиями в образовании, интеллектуальном развитии, физическом и, тем более, психическом состоянии субъектов анализа и передачи управленческой информации. Изменение смысла информации прямо пропорционально числу людей, через которых она проходит.

5. Закон самосохранения. Его смысл состоит в том, что ведущим мотивом социального поведения субъекта управленческой деятельности является сохранение его личного социального статуса, его личностной состоятельности, чувства собственного достоинства. Характер и направленность моделей поведения в системе управленческой деятельности напрямую связаны с учетом или игнорированием этого обстоятельства.

6. Закон компенсации. При высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях среды к человеку нехватка каких-либо способностей для успешной конкретной деятельности возмещается другими способностями или навыками. Этот компенсаторный механизм часто срабатывает бессознательно, и человек приобретает опыт в ходе проб и ошибок. Однако следует иметь в виду, что данный закон практически не срабатывает на достаточно высоких уровнях сложности управленческой деятельности.

## ЛЗ 2. Эволюция взглядов на управление

### Школа научного управления Ф. Тейлора

Усилиями американского исследователя Ф. Тейлора и его единомышленников Г. Эмерсона, Г. Гантта, Г. Форда и др. на рубеже XIX—XX вв. была создана теория классического менеджмента, где научно установлено, что все люди (работники) не могут одновременно и высокопроизводительно выполнять свои трудовые обязанности. Было установлено, что такими способностями от природы обладают не более 20% работников, а остальные нуждаются в особой системе профессионального обучения и мотивации.

Именно Ф. Тейлор был создателем направления, которое стало известно как «научный менеджмент».

Наука Ф. Тейлора строилась вокруг внимательного наблюдения за тем, как производственная проблема может быть лучшим образом выполнена. Выявив наилучший способ, можно было требовать от других людей следовать ему с точностью до секунды. Ф. Тейлор стал основоположником научного менеджмента, или важнейшего базового классического направления менеджмента, в котором основное внимание уделялось проблемам повышения производительности труда посредством внесения в процесс управления научно обоснованных изменений. Тейлор утверждал, что на смену решениям, базировавшимся на практике и традициях, должны прийти точные процедуры, разработанные после тщательного изучения конкретных ситуаций. Научный менеджмент основывается на положении, что существует «наилучший способ» выполнения каждой конкретной работы; поэтому проблема заключается только в



том, чтобы поставить работникам и тем, кто будет их контролировать, соответствующие задачи, при этом вознаграждения и наказания соответствуют полученным результатам. Применение научного менеджмента предполагает, что основными функциями менеджеров являются планирование работ и контроль за их выполнением. Ф. Тейлор отмечает: «Едва ли можно отыскать компетентного работника, который не уделял бы значительного времени изучению того, как ему можно выполнять свою работу медленно, а затем убедить работодателя, что скорость его работы является быстрой. При использовании нашей системы работнику просто сообщается то, что он должен делать и как он должен это делать. Любые усовершенствования, которые он сам вносит в предписанный для него порядок, приводят к тому, что запланированного результата этот работник не добивается».

#### **Принципы научного управления Ф. Тейлора**

Изучая человеческое поведение, Ф. Тейлор проводил анкетирование и брал различные интервью. Он считал, что именно управление людьми — это главная проблема в эффективной организации деятельности предприятий. Тейлор выдвинул четыре научных принципа управления:

- внедрение экономных методов работы;
- профессиональный подбор и обучение кадров;
- рациональная расстановка кадров;
- сотрудничество администрации и работников.

Он экспериментально показал, что внедрение этих принципов позволяет в два-три раза повысить производительность труда.

Правильное руководство Ф. Тейлор понимал как сложнейшее искусство и точную науку одновременно. И залог успеха при этом — расчет и интуиция. Тейлор увидел главное: взаимоотношения между работниками и работодателями определяют экономическую «температуру» любого предприятия. По сути, научный менеджмент, который он обосновал, — это поиск наиболее эффективных путей взаимоотношений между этими двумя категориями организаторов производства продуктов. В соответствии с концепцией «достигающего работника» человеку необходимо поручать такие задания, которые требовали бы максимума усилий, но при этом не вредили бы его здоровью. После освоения простого урока ему следует поручать более сложные задания. Таким образом, человек сможет достичь потолка своих физических и интеллектуальных возможностей. Наиболее трудолюбивые и инициативные переводятся на другую, более интересную работу. По мнению Ф. Тейлора, прежде чем принять человека на работу и давать сложное задание, его необходимо тщательно протестировать, изучить по возможности физические, психологические и интеллектуальные возможности. Отсюда затем появилась идея профессионального отбора работников. Эту идею позже дополнила «концепция профессионального обучения», которая состоит из системы педагогических приемов: обучения навыкам, расширения знаний, тренировки и самостоятельного изучения своей работы. Концепция «достигающего руководителя» предполагает замену одного мастера, который отвечал в цехе за все, на «функциональную администрацию», состоявшую из восьми узкоспециализированных инструкторов, выполняющих одну функцию. Если раньше рабочий обо всем заботился сам, то теперь администрация заранее обязывалась обеспечить его документацией, сырьем, инструментами, методической поддержкой. Рабочему (мастеру своего дела) оставалось только хорошо трудиться.

Тейлор считал, что, прежде чем требовать от подчиненных отличной работы, администрации необходимо самой организовывать свой труд лучше, эффективнее. Внедрение идей Ф. Тейлора оказало революционное влияние на всю науку управления, внедрение его идей изменило всю культуру труда не только в американской промышленности, но и во всем мире.



### Пять шагов к научному менеджменту по Ф. Тейлору

1. Отыщите, скажем, от 10 до 15 разных людей (предпочтительно в разных организациях из разных частей страны), которые особенно хорошо и умело могут выполнять какой-то конкретный тип работ, требующий анализа.
2. Изучите серию элементарных операций или движений, которые применяет каждый из этих людей при выполнении анализируемой работы, а также инструменты, используемые каждым из них.
3. Изучите с секундомером в руке время, необходимое для совершения каждого из выделенных элементарных движений, а затем выберите наиболее быстрый способ выполнения каждого элемента работы.
4. Удалите из работы все ненужные, медленные и бесполезные движения.
5. После избавления от всех ненужных движений соберите в одну серию самые быстрые и самые подходящие движения, которые можно осуществить наилучшим образом.

Тейлор создавал научные основы менеджмента в период значительного влияния физического труда в производственной сфере. В связи с этим он уделил значительное внимание в своих исследованиях работе с лопатой. В результате этих исследований было определено, что наибольшую эффективность работник дает при нагрузке на лопату в размере около 21 фунта (9,5 кг). Для этого на предприятии, которым руководил Ф. Тейлор, было построено обширное складское помещение для лопат и других инструментов, что дало возможность предоставить каждому рабочему лопату, которая вмещала бы нагрузку весом в 21 фунт для любого материала (например, маленькую для железной руды и большую для золы). В связи с этим была сформирована новая система организации труда рабочих. Принцип оптимизации работы с лопатой впоследствии стал универсальным принципом тейлоровской концепции труда. В его основе находилось разложение каждой трудовой операции на простейшие действия и определение — с секундомером в руках — наиболее экономичного способа выполнения всей операции.

Специалисты считают, что Ф. Тейлор впервые в истории сделал труд процессом, который можно точно исчислить. После интенсивных экспериментальных исследований Тейлор разослал по предприятию инструкторов, которые обучали рабочих науке обращения с лопатой. В результате его усилий через три с половиной года исследований 140 работников стали выполнять работу, на которую ранее требовалось 600 человек. Те из рабочих, которые сохранили свое место, получали заработную плату на 60% выше предыдущей. Таким образом, «наука работы с лопатой» стала классическим примером многообещающих перспектив научного управления. Безусловно, на рубеже XIX и XX вв. физический труд с лопатой использовался повсеместно, особенно в горнометаллургической промышленности.

Во времена Ф. Тейлора девять из десяти рабочих были заняты физическим трудом. В настоящее время ситуация почти противоположная, теперь имеет значение только повышение производительности труда людей, занятых интеллектуальным трудом. Современное повышение производительности труда зависит от эффективности применения знания к знанию. Знание стало основным фактором производства. Но значение идей Тейлора при этом эпистемологическое, т.е. теоретико-познавательное для развития управленческой науки. Тейлор первым перевел организацию труда из области интуитивных догадок в сферу точной науки. В работе каждого специалиста — слесаря, токаря, грузчика — можно обнаружить множество ненужных движений. Чтобы избавиться от них, трудовой процесс необходимо разбить на мелкие операции, построив его «атомарную структуру», или модель труда, отмечал Ф. Тейлор. Затем выделить главное и убрать второстепенное, расписав все по минутам. Как показали исследования, когда человек работает профессионально и красиво, то у него повышается мотивация и производительность, тем самым он позитивно влияет на



других. Тейлор хронометрировал операции лучших рабочих, отбирал правильные и производительные движения, беспощадно отсекая все лишнее, и экспериментально доказал, что бесполезные действия невыгодны экономически, а энергии на них затрачивается не меньше, чем на полезные. Он увидел, что работа в коллективе принуждает передовиков опускаться до уровня середняков, а середняков — до уровня отстающих (это мнение Тейлора вызывало наибольшее раздражение у теоретиков социализма). Люди боятся, что повышение производительности приведет к потере рабочих мест, а неправильная система материального поощрения заставляет их работать медленно. Имея «портрет» рабочего места, можно составить «портрет» человека на этом месте: какая нужна выносливость, квалификация, скорость движений, технологическая связь работника и рабочего места и даже характер человека. На основании этого сравнения Ф. Тейлор предложил подходить к каждому в очереди безработных и смотреть, кто из них лучше подпадает под эти характеристики. Отсюда получалось, что принятые по такой системе рабочие стоят дороже тех, кто стоит в очереди у отдела кадров: в них уже вложен капитал, а значит, они являются ценным ресурсом компании, с которым необходимо обращаться бережно и экономно. Дело в том, что механически соединить работника с рабочим местом (средствами труда) и орудиями труда — это еще не все, нужно научить его пользоваться этими средствами и орудиями труда. Людей необходимо вооружить наиболее эффективными приемами труда, для чего инженерно-технические работники проводят мониторинг трудовых движений, изменяют орудия труда — от лопаты до сложного станка, то есть необходимо вкладывать средства.

По расчетам Ф. Тейлора, система рациональной организации труда позволила вдвое-втрое повысить производительность. Механизм этой системы предполагал настолько точную подгонку, что их взаимодействие, как считал Тейлор, исключает любой произвол и беззаконие со стороны как работодателей, так и работников. Он считал, что перед законом все равны, иначе не будет правовой основы управления (здесь речь идет не о юридических законах, а о стандартах и нормах труда, которые должны быть согласованы и приняты работодателями и работниками). При этом у обеих сторон появляется совместная мотивация: высокая норма выработки дает работникам более высокую заработную плату, а работодателю — высокую прибыль.

Тейлор разработал также теоретические подходы, которые определяют движение работодателя и работника навстречу друг другу в вопросах производственно-технологического взаимодействия (им предложена концепция «достигающего работодателя» и «достигающего работника», в соответствии с которой первому необходимо создавать все необходимые условия для успешной производственной деятельности, а второму — постоянно повышать свою профессиональную квалификацию и относиться к работе с полной ответственностью). Это был важнейший методологический вывод, который сделали основоположники научного менеджмента. Практическое использование предложенных ими подходов в разных странах в течение XX — начале XXI вв. показало состоятельность теории.

Но фактически Ф. Тейлор стремился «дегуманизировать» работу. Если говорить словами Тейлора, то суть его теории состоит в следующем: «В прошлом на первом месте стоял человек. В будущем — система».

Отметим, что со времен активизации, а затем и спада массового производства, требующего интенсивного труда и высокой функциональности, идеи Ф. Тейлора выменялись, в особенности его отношение к работникам как к роботам, которые не думают и способны лишь выполнять тщательно предписанные им задачи, разделенные до уровня *ad infinitum* (бесконечной малости). Аналогична в философии Тейлора роль менеджеров и мастеров, которая, как создается впечатление, в основном сводилась к хронометрированию действий подчиненных и подстегиванию или оперативному увольнению симулянтов или работников, постоянно показывающих низкие результаты.



Тейлор, по сути, подчеркивал роль количественных, а не качественных параметров, что, безусловно, не соответствует современной практике менеджмента, где возросла роль «человеческого фактора».

Основы системы управления Ф. Тейлора

Таким образом, составными элементами системы Ф. Тейлора являются:

- развитие науки о труде как философской категории;
- проектирование наиболее рациональной организации процесса труда;
- изучение с помощью хронометрирования затрат времени и движений преимущественно молодых, здоровых и добросовестных людей, которые овладевали типичными операциями; расчет для них норм выработки на основе утальной трудоемкости и стимулирование их высокими зарплатами;
- математический способ исчисления себестоимости;
- дифференцированная система заработной платы;
- обоснование концепции функционального руководства в группе;
- отбор и прогрессивное развитие (обучение) работника;
- тесная и постоянная кооперация менеджеров и исполнителей.

### ШКОЛА «ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ» (1930-1950 гг.)

Данная школа сосредоточила свое внимание на человеке: на том, как он взаимодействует с другими, как реагирует на разного рода ситуации, желая удовлетворить свои потребности. Школа «человеческих отношений» стремилась построить модели поведения людей, чем она отличается от классической, которая занималась моделями организации.

Это научное направление в теории управления и возникло после того, как обнаружилось, что регламентация труда и высокая заработная плата не обязательно приводят к повышению производительности труда, как полагали представители школы научного управления.

Значительный вклад в развитие школы «человеческих отношений» внесли в 1940-1960-е гг. ученые-бихевиористы (от англ. behaviour — поведение), которые разработали теории мотивации, в частности иерархическую теорию потребностей (А. Маслоу) и теорию мотивации, зависящей от удовлетворенности или неудовлетворенности работой (Ф. Херцберг).

Элтон Мэйно (1880-1949), основатель школы «человеческих отношений», провел «Хотторнский эксперимент», доказавший, что поведение человека в организации и результаты его труда полностью зависят от социальных условий, в которых этот человек находится в организации, и от отношений, сложившихся между рабочими и между рабочими и менеджерами.

Хотторнский эксперимент позволил сделать следующие выводы:

- социальные нормы поведения влияют на производительность труда;
- социальные стимулы в значительной мере сказываются на поведении членов организации; так в ходе эксперимента зафиксированы случаи, когда социальные стимулы полностью блокировали действие экономических стимулов;
- групповые факторы поведения главенствуют над личностными;
- для деятельности всей группы важно неформальное лидерство.

Выяснилось, что время от времени работники реагируют гораздо сильнее на давление своих коллег по рабочей группе, чем на желания руководства или денежное стимулирование. Мотивация их основывалась не только на экономических факторах, но и на разного рода потребностях, которые деньги могут удовлетворить лишь частично и косвенно. Значит, если менеджер будет заботиться о своих подчиненных, уровень их удовлетворенности будет возрастать, что приведет к росту производительности труда.



Школа «человеческих отношений» определяет менеджмент как обеспечение выполнения работ при помощи других людей и рекомендовала для управления человеческими отношениями использовать эффективные методы работы непосредственных руководителей, консультации с работниками, предоставление им возможности общения на работе.

Мэйо пришел к выводу, что производительность труда организации зависит не только от условий труда, наличия материального стимула и менеджмента, но и от социального и психологического климата в рабочей среде. Основатели школы «человеческих отношений» рекомендовали управленцам определять отношения, сложившиеся в малых неформальных группах, выявлять их лидера, а затем использовать особенности таких групп (психологические и социальные) для налаживания межличностных отношений и повышения удовлетворенности рабочих своим трудом.

Основные положения школы «человеческих отношений» заключаются в следующем:

- трудовой коллектив представляет собой особую социальную группу;
- межличностные отношения выступают фактором роста эффективности и потенциала каждого работника;
- жесткая иерархия подчиненности не совместима с самой природой человека и его свободой;
- руководители должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на производимую организацией продукцию.

В своей главной книге «Социальные проблемы индустриальной культуры» Мэйо утверждал, что результатом применения на практике его теории будут повышение престижа и преданность подчиненных. По его мнению, вполне реально достичь в организации нужных целей именно с помощью удовлетворения потребностей работников. Поэтому искусство общения должно стать важнейшим критерием отбора администраторов, начиная с цехового мастера.

Представители школы «человеческих отношений» выразили несогласие с некоторыми утверждениями классической школы. Так, полное разделение труда приводит к обеднению содержания самого труда; не эффективна иерархия власти только «сверху вниз». Поэтому Мэйо и его коллеги предложили для управления производством сформировать комиссию, которая обеспечит более эффективные коммуникации в организации и понимание идей, позволит лучше воспринимать общую политику организации и осуществлять ее более эффективно.

Делегирование ответственности «человеческие» рассмотрели как двусторонний процесс: снизу делегируются функции администрации и координации деятельности, а сверху — право принятия решений в рамках своих производственных функций.

Мэйо и его сторонники в своей работе использовали методы психологии и социологии; так, они первыми стали применять тесты и особые формы собеседования при найме персонала. Управленческая школа «человеческих отношений» обогатила психологию данными о взаимосвязи психики человека и его трудовой деятельности.

Основные положения школы человеческих отношений:

- люди в основном мотивируются социальными потребностями и ощущают собственную индивидуальность благодаря своим отношениям с другими людьми;
- в результате промышленной революции работа потеряла привлекательность, поэтому удовлетворение человек должен искать в социальных взаимоотношениях;
- люди более отзывчивы к социальному влиянию группы равных им людей, чем к побуждениям и мерам контроля, исходящим от руководства;
- работник откликается на распоряжения руководителя, если руководитель может удовлетворить социальные нужды своих подчиненных.

Школа человеческих отношений внесла в прежние концепции менеджмента следующие поправки:



- увеличение внимания к социальным потребностям человека;
- улучшение рабочих мест путем снижения отрицательных последствий сверхспециализации;
- отказ от акцента на иерархичность власти и призыв к участию работников в управлении;
- возрастающее признание неформальных отношений.

Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга

Для выяснения оснований удовлетворенности или неудовлетворенности работой, а также причины повышения и снижения производительности труда Фредерик Герцберг с сотрудниками в 1959 г. разработал двухфакторную теорию мотивации (теорию удовлетворенности трудом). С этой целью был проведен опрос 200 инженеров и конторских служащих одной крупной лакокрасочной фирмы. Участники опроса подробно описали ситуации, в которых они относились к своей работе позитивно, ощущали наибольшее желание работать, и наоборот, когда они относились к своей работе резко отрицательно, ощущали неудовлетворенность и нежелание работать. По итогам исследования Герцберг сделал заключение, что удовлетворенность связана с внутренними, содержательными характеристиками работы, а неудовлетворенность - с внешними характеристиками, контекстом работы. В результате все факторы, влияющие на деятельность человека в производственной ситуации, были разделены на мотивирующие ("мотиваторы") и гигиенические.

Гигиенические факторы, или факторы "здоровья", - это факторы окружающей среды, в которой осуществляется работа. Герцберг позаимствовал слово "гигиенические" из медицинской терминологии, где этот термин относится к факторам, которые помогают поддерживать здоровье, но совсем не обязательно улучшают его. Наиболее существенными гигиеническими факторами являются: политика фирмы и администрации, комфортные условия и безопасность труда, нормальная освещенность, наличие отопления и т.п., режим труда, заработная плата, оплачиваемые праздничные дни, предоставление отпуска по болезни, мероприятия в области здравоохранения и социального обеспечения и другие социальные программы, межличностные отношения с руководством и коллегами, степень непосредственного контроля работы.

В большинстве случаев такие факторы не вызывают чувства удовлетворенности, не способствуют активизации деятельности человека, однако их наличие помогает предупредить чувство неудовлетворенности, в то время как отсутствие может привести к появлению у сотрудников чувства неудовлетворенности, раздражения, недовольства. Наличие гигиенических факторов ведет к состоянию "нет неудовлетворенности работой", но отнюдь не к удовлетворенности работой, поскольку удовлетворительные гигиенические факторы рассматриваются как нечто само собой разумеющееся (отсюда и понятие "гигиенический фактор"). Неудовлетворительные же гигиенические факторы ведут к сильной неудовлетворенности работой.

Таким образом, условия работы не рассматриваются как факторы мотивации. Возможно, многие предпочли бы работать в приятной обстановке, однако согласно данной теории сверкающий цех или станок редко может заменить саму работу, от которой люди получают удовольствие или признание достижений и заслуг. Согласно теории Герцберга работодатели, пытающиеся повысить мотивацию персонала путем увеличения зарплаты, в конечном счете оказываются разочарованными. После того как работники привыкли к новому уровню дохода, вероятнее всего, они будут рассматривать его как гигиенический фактор. Как только увеличение выплат становится регулярной частью зарплаты, оно перестает влиять на рост мотивации. Люди склонны испытывать большую мотивацию тогда, когда они сильно хотят чего-то, чем тогда, когда они уже имеют это.



Некоторые руководители считают, что хо хорошая программа поощрений персонала усиливает мотивацию, однако такие программы воспринимаются как само собой разумеющееся: они только поддерживают чувство удовлетворенности, но не создают его.

Мотивирующие факторы связаны с самим характером и сущностью работы, способствуют росту степени удовлетворенности трудом и рассматриваются как самостоятельная группа потребностей, которую обобщенно можно назвать потребностью в росте. Наиболее существенными мотиваторами являются, в частности: успех, признание, интересное содержание работы, возможности для профессионального роста, служебное положение, ответственность и т.п.

Чувство признания дает работнику ощущение достоинства и самоуважения, поэтому руководителям необходимо сообщать работникам отзывы о хорошо выполненной работе. Очень важным фактором мотивации является непосредственно сама работа: не приносит удовлетворения монотонная работа, тогда как само содержание разнообразной и творческой работы служит стимулом к росту, сокращению прогулов и опозданий. Для многих действенным стимулом выступает продвижение по службе, возложение дополнительной ответственности.

Формула гласит: рабочая обстановка плюс мотивационные факторы равняется состоянию удовлетворенности; рабочая обстановка минус мотивационные факторы равняется нулевому эффекту.

### Теория ожиданий Врума

Мотивационная теория ожиданий В. Врума – степень мотивированности сотрудников организации к труду (или какой-либо другой деятельности) зависит от их представлений относительно своих способностей к выполнению стоящих перед ними задач и реальности достижения поставленной цели.

Согласно теории ожиданий Врума, мотивирующие факторы являются продуктивными, когда они уверяют, что оправдываются из ожиданий в ту или иную область.

1. ожидания в отношении «затраты труда - результатов» (З-Р) – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами;

2. ожидания в отношении «результатов-вознаграждений» (Р-В) – эти ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов;

3. третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания – ценность полученного поощрения или вознаграждения.

#### А. Ожидания в отношении затрат труда - результатов

Когда человек спрашивает себя, «В какой степени я могу ожидать, что мои усилия приведут к количественным и качественным результатам, которые нужны моему менеджеру?», то ответ на него выражается термином «ожидания в отношении «затраты труда - результаты»». Чем сильнее ожидание, что усилия приведут к желаемому результату, тем больше вероятность, что этот человек качественно выполнит поставленную перед ним задачу.

#### Б. Ожидания в отношении «результаты труда - вознаграждение»

После того, как служащий оценит ясность того, что он сможет выполнять данную работу успешно, он задаст себе вопрос: «Если я должным образом выполню эту работу, какого я могу ожидать вознаграждения, соответствует ли оно тому вознаграждению, которое я хочу получить?». Неуверенность возникает в том случае, когда рабочий вынужден полагаться на других при раздаче обещанных вознаграждений. Чем выше уверенность рабочего в том, что менеджер выплатит обещанное им вознаграждение, тем выше вероятность того, что рабочий станет усердно выполнять задание, данное



им менеджером. В теории ожидания эту вероятность называют «ожидания в отношении «результаты - вознаграждение»».

При определении того, насколько рабочий уверен в том, что менеджер выплатит ему вознаграждение, важную роль играют несколько факторов. Во-первых, уверенность возрастает, если обещания менеджера ясны и определённые. Во-вторых, уверенность возрастает, если рабочий знает, что менеджер действительно обладает полномочиями по обеспечению желаемого вознаграждения.

#### ***В. Ценность вознаграждения.***

Даже если служащие уверены в том, что они могут выполнять ту работу, которую от них ждёт менеджер, и что они получают обещанное им вознаграждение, они всё равно задают себе, возможно, наиболее трудный вопрос: «Если я получу то вознаграждение, которое хочу получить, будет ли оно достаточно ценным для меня и смогу ли я с его помощью удовлетворить свои основные потребности?». Согласно теории ожидания ответ на этот вопрос заключается в измерении ценности вознаграждения.

Ценность вознаграждения, является наиболее важным элементом теории мотивации и, к сожалению, не всегда берётся в расчёт менеджерами. Самая «популярная» проблема, возникающая по поводу ценности вознаграждения, заключается в том, что люди редко уделяют достаточно времени и внимания тщательной оценке своих потребностей. Более того, т.к. за деньги действительно можно купить множество вещей, которые способны удовлетворить самые разные потребности, подчинённые очень часто входят в заблуждение и начинают верить, что деньги - это самое лучшее вознаграждение. Такие идеи приводят к разочарованию и неудовлетворению. Служащие, которые пытаются получить удовлетворение от работы только с помощью денег, часто страдают от недостатка самоуважения, чувства невостребованности своего интеллекта, навыков и способностей.

Руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Довольно часто вознаграждение предлагается до его оценки работниками. Для эффективной мотивации руководитель должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим вознаграждение следует давать только за эффективную работу. Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, который они ожидают получить от подчинённых, и внушить им, что они смогут добиться этих результатов, если будут прилагать к этому усилия. Работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи.

*Классический пример: студент университета готовится к сдаче экзамена. Допустим, это последний экзамен, все предыдущие были сданы на "отлично", и студент знает о том, что в случае сдачи на "отлично" и этого экзамена, весь следующий семестр он будет получать повышенную стипендию. На мотивацию студента влияют:*

- вера в свои силы, то есть в реальность получения оценки "отлично" на предстоящем экзамене, ведь все предыдущие он смог сдать с желаемым результатом;*
- желательность получения повышенной стипендии.*

*Если бы студент не был уверен в том, что он способен получить "отлично" на экзамене или в том, что отличная оценка принесет ему повышенную стипендию, у него не было бы мотивации добросовестно готовиться к предстоящему экзамену.*