

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра экономики города и муниципального управления

Л. В. Иваненко, А. В. Филатова

УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

Учебное пособие

Самара
Издательство «Самарский университет»
2013

УДК 331.1(075.8)

ББК 65.050.2я73

И 18

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. Г. П. Гагаринская;

д-р экон. наук, проф. А. Г. Плеханов

Иваненко, Л. В.

И 18 Управление мотивацией персонала: учебное пособие / Л. В. Иваненко, А. В. Филатова. - Самара: Изд-во «Самарский университет», 2013. - 144 с.

В учебном пособии освещаются основы управления мотивацией персонала, раскрываются содержания понятий мотивации и стимулирования, представлена эволюция теории мотивации, показаны модели управления мотивацией сотрудников, ее стратегии. Рассмотрены практические аспекты мотивации персонала.

Предназначено для студентов, магистрантов, аспирантов, обучающихся по специальности «Управление персоналом» и изучающих проблемы управления и мотивации персонала в организации, а также для специалистов, работающих в новых экономических условиях с персоналом.

УДК 331.1(075.8)

ББК 65.050.2Я73

© Иваненко Л. В., Филатова А. В., 2013

© Самарский государственный
университет, 2013

© Оформление. Издательство

«Самарский университет», 2013

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	4
Глава 1. Теоретические основы мотивации персонала в организации...	7
1.1. Сущность и значение управлением персонала	7
1.2. Содержание понятия мотивации и стимулирования	14
1.3. Эволюция теории мотивации.	26
1.4. Модели управления мотивацией сотрудников	51
1.5. Кадровая политика и стратегия мотивации.	55
Глава 2. Практические аспекты мотивации персонала в организации.	62
2.1. Общая характеристика организации - медицинская компания «Доктор».....	62
2.2. Характеристика системы управления персоналом в медицинской компании «Доктор».....	73
2.3. Оценка удовлетворенности персонала медицинской компании «Доктор».....	85
2.4. Мероприятия по совершенствованию мотивации персонала в медицинской компании «Доктор» методами экономического стимулирования.....	89
2.5. Мероприятия по совершенствованию мотивации персонала медицинской компании «Доктор» методами социально-психологического стимулирования.....	97
Приложение 1. Анкета для выявления удовлетворенности работой	103
Приложение 2. Анкета исследования предпочтений сотрудников при выборе льгот.....	111
Приложение 3. Тест № 1. Мотивационный профиль персонала...	113
Приложение 4. Тест № 2. Диагностика личности на мотивацию к избеганию неудач Т. Элерса.....	118
Приложение 5. Тест №3. Мотивация персонала	120
Библиографический список.....	140

ПРЕДИСЛОВИЕ

Настоящее учебное пособие ставит своей целью обеспечить студентов, магистрантов и аспирантов новыми знаниями в сфере управления персоналом в современных экономических условиях. Особое внимание в работе уделено мотивации персонала организации.

Логически построенная структура учебного пособия содержит две части - теоретическую и практическую. В первой главе представлены теоретические основы мотивации персонала в организации, а во второй главе показаны практические аспекты мотивации сотрудников.

Теоретическая глава заканчивается перечнем контрольных вопросов, с помощью которых рекомендуется проверить уровень усвоения материала.

Мотивация выступает важнейшим элементом в системе управления персоналом. В современном менеджменте все большее значение приобретает гуманистическая концепция, в соответствии с которой человек рассматривается как главный субъект управления, а всестороннее развитие личности человека - как глобальная цель предприятия. Эффективная мотивация персонала - это эффективное управление и, как результат, эффективная работа организации.

В содержании теории мотивации основное внимание уделяется тому, как различные группы потребностей оказывают влияние на поведение человека. Широко признанными концепциями этой группы являются теории А. Маслоу, Ф. Герцберга, В. Врума, Л. Портера-Лоулера и др. Несмотря на принципиальные отличия этих концепций, они, тем не менее, имеют нечто общее в своей основе, что отражает определенную общность в мотивации человека к действиям.

Организация представляет собой социальную систему управления, в которой выделяются объект и субъект управления. Сотрудники организации составляют основу системы управления, тогда объектом управления является персонал, а субъектом управления - администрация, т.е. аппарат управления. Между субъектом и объектом управления существуют прямые и обратные связи. **Принцип управления** - это руководящие правила, определяющие основные **требования к системе**, структуре и организации управления. **Методы управления представляют собой** способы воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения определенных целей. **В практике кадрового менеджмента** выделяются экономиче-

екая, властная и духовная мотивация и адекватные им три основные группы методов управления: экономические, административные и социально-психологические.

В практической части пособия была рассмотрена система мотивации в медицинской компании «Доктор». Проведенный анализ по определению уровня удовлетворенности сотрудников компании работой позволил выявить, что система мотивации в МК «Доктор» практически отсутствует. Следует отметить, что при тщательно проработанной системе внешних стимулов, имеет место малый успех мотивации. Таким образом, перед руководством медицинской компании «Доктор» возникли следующие задачи:

- во-первых, по созданию устойчивой структуры профессиональной мотивации для работающих в организации людей;
- во-вторых, по формированию мероприятий, способствующих гармонизации интересов компании и отдельных работников, посредством усиления внутреннего мотивирования людей.

Система управления персоналом МК «Доктор» включает подсистему линейного руководства и ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций, в том числе мотивации.

Для решения поставленных задач было выполнено следующее:

- рассмотрены теоретические и методологические основы системы мотивации персонала организации;
- проведён анализ системы мотивации персонала в МК «Доктор»;
- предложены мероприятия по совершенствованию мотивации с помощью методов экономического и социально-психологического стимулирования персонала в медицинской компании.

Используемые в МК «Доктор» социально-психологические методы не достаточно эффективно осуществляют духовное стимулирование, создавая неблагоприятный психологический климат в коллективе и чувство отсутствия принадлежности к организации.

Для более активного использования методов экономического стимулирования у МК «Доктор» имеются резервы совершенствования процесса управления за счет мотивирования путем развития системы материального стимулирования персонала с использованием новых форм оплаты труда, в частности таких методов, как участие работников в прибыли организации и участие работников в управлении. Проведенный анализ системы труда и премирования показывает, что размер заработной платы сотрудников ме-

дицинской компании «Доктор» поставлен в зависимость от результатов их трудовой деятельности. За каждое нарушение трудовой дисциплины и технологии производства к работнику применяется санкция в виде лишения премии или ее части. Таким образом, в учебном пособии предложена и разработана система оплаты труда, которая не ограничена минимальными и максимальными размерами и зависит от результатов работы коллектива медицинской компании в целом и каждого сотрудника в частности. Оплата труда работников происходит в соответствии с их трудовым вкладом в конечные результаты труда коллектива.

В учебном пособии рекомендованы предложения по совершенствованию системы мотивации персонала медицинской компании «Доктор».

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.

1.1. Сущность и значение управлением персонала

«Персонал» (в переводе с латинского *personalis*-личный) - это личный состав организации, в состав которого включены все наемные работники, а также работающие собственники и совладельцы.[13,с.56].

Основными признаками персонала являются:

- наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором;
- обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и т.д.), наличие которых определяет деятельность работника на данной должности или на конкретном рабочем месте, и, следовательно, отнесение его к одной из категорий персонала, а именно: руководитель, специалист, служащий или рабочий;
- целевая направленность деятельности персонала, т.е. обеспечение достижения целей организации путем установления соответствующих им целей каждого отдельного работника и создания условий для его эффективной реализации.

Персонал является важнейшим ресурсом, используемым всеми без исключения организациями, и в этом качестве персонал непременно нуждается в управлении.

Управление персоналом, без сомнения, имеет ключевое значение для успеха любой организации.

В последнее время в отечественной литературе сделано несколько попыток сформулировать категорию «управление персоналом»:

И.П. Герчикова пишет, что «управление персоналом - это самостоятельный вид деятельности специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала» [12, с.5 8].

А.Я. Кибанов определяет управление персоналом как «целенаправленную деятельность руководящего состава организации, руководителей и

специалистов подразделения системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, а также принципов и методов управления персоналом».[13,с.85]

Управление персоналом заключается в осуществлении следующих мероприятий:

- во-первых, это формирование системы управления персоналом;
- во-вторых, планирование кадровой работы;
- в-третьих, разработка оперативного плана работы с персоналом;
- в-четвертых, проведение маркетинга персонала;
- в-пятых, определение кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Управление персоналом - это система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования кадрового потенциала организации. [13,с.93]

Любое предприятие может быть представлено как система. Система-это определенная совокупность подсистем и взаимосвязанных элементов. Созданная система управления персоналом обладает новыми иными качествами, которые отсутствуют у образующих ее элементов, что способствует появлению синергетического эффекта.

Данная система управления персоналом содержит следующие подсистемы :

- планирование кадровых ресурсов;
- набор, отбор, прием и увольнение персонала;
- обучение, переобучение и развитие персонала;
- мотивация и вознаграждение персонала;
- профориентация и адаптация персонала;
- организация деятельности персонала;
- оценка трудовой деятельности и аттестация персонала[13,с.97]

Система управления характеризуется неизменным наличием субъекта и объекта управления.

Объектом управления может быть отрасль, предприятие, подразделение, отдел, участок, группа и др. организации, в которых работают люди, т.е. это то, чем управляют. Таким образом, практически, объектом управления в этих структурах являются люди или группа людей, деятельность которых целенаправленна и координируется.

Субъект управления - это орган, который управляет, т.е. аппарат управления отраслью, предприятием, подразделением и др. [13,с.97] Совокупность определенных звеньев аппарата управления, выполняет конкретные функции на различных уровнях управления. Необходимо заметить, что каждое вышестоящее звено выступает в качестве субъекта управления по отношению к нижестоящему звену. В состав аппарата управления входят следующие должностные лица: директор предприятия, его заместители по разным направлениям деятельности, руководители подразделений, а также функциональные руководители, т.е. менеджеры и руководители различных отделов (бухгалтерия, производственно - технический, экономический, финансовый и др.). [18, с.30]

На уровне предприятия субъект управления выполняет следующие главные функции:

- осуществляет постановку главных целей;
- разрабатывает и обеспечивает реализацию стратегических планов;
- осуществляет прогнозирование (предвидение);
- обеспечивает организацию взаимодействия;
- организывает мотивацию и проводит стимулирование;
- проводит регулирование;
- осуществляет контроль;
- проводит оценку исполнения [17, с.30].

Таким образом, субъектом управления являются тоже люди, деятельность которых в значительной степени определяет эффективную работу предприятия. Следовательно, люди, работающие на предприятии, составляют основу предприятия как системы управления и выполняют важнейшую роль в его деятельности.

Основной целью управления персоналом в любой организации является обеспечение эффективной деятельности работников в пределах организации и формирование персонала как личностей, обладающих высокой ответственностью, коллективной психологией, высокой квалификацией, развитым чувством делового партнерства, корпоративной и организационной культурой.

Следовательно, в процессе управления персоналом реализуются, прежде всего, общие принципы управления, которые представляют собой нормы и правила, а также основные требования, важнейшими из которых являются: целенаправленность; планомерность; ответственность; дисциплинированность; иерархичность; компетентность; стимулирование [11, с. 55].

Принцип целенаправленности предполагает четкую постановку целей, отражает сущность программно-целевого управления каждым предприятием или подразделением. Поставленные задачи должны быть, конкретными, измеримыми, достижимыми, значимыми и соотноситься с конкретным сроком, что придает работе здравый смысл и полностью мобилизует усилия персонала на ее выполнение. [10, с. 217].

Принцип целенаправленности предполагает не только постановку целей, но и обеспечение их необходимыми ресурсами. При этом важно не только обеспечить сочетание целей с главными ресурсами, необходимыми для их достижения, но и обратить внимание на самое слабое звено, которое может помешать достижению целей.

Назначение принципа планомерности как функции менеджмента состоит в стремлении заблаговременно учесть все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятий. Данный принцип предусматривает разработку комплекса мероприятий, которые определяют последовательность достижения намеченных целей с учетом возможностей наиболее эффективного применения ресурсов каждым производственным подразделением и всей фирмой. Реализация этого принципа на практике позволяет создать плановую деятельность всей организации и непосредственно системе управления. [11, с. 57].

Одним из основных принципов управления является ответственность. Этот принцип показывает уровень взаимоотношений между личностью работника и коллективом с точки зрения сознательного осуществления предъявляемых друг к другу в процессе работы взаимных требований. Различают следующие виды ответственности.

Прежде всего, юридическая ответственность, которая предполагает соблюдение законодательных актов, невыполнение которых карается в судебном порядке.

Затем моральная ответственность, которая предусматривает добровольное исполнение всех общепринятых нравственных норм. Кроме того, в процессе управления персоналом различают дисциплинарную, материальную и уголовную ответственности.

Ответственность дисциплинарная - это форма воздействия путем наложения на нарушителей трудовой дисциплины взысканий: замечаний, выговора и т.д.

Обязанность работника возместить причиненный им ущерб - это ответственность материальная.

Ответственность уголовная означает, что лицо, совершившее преступление, за свои действия обязано нести наказание, предусмотренное законом.

Наличие ответственности обуславливает такие принципы управления, как иерархичность и дисциплинированность.

Иерархичность предполагает выделение уровней управления и последовательное подчинение нижестоящих уровней управления вышестоящим, а дисциплинированность предполагает неукоснительное выполнение полученных заданий и распоряжений.

Одним из принципов управления персоналом является соответствие прав и обязанностей. На практике это означает, что ответственность должна быть равна полномочиям, т. е. власть должна быть ответственной. Однако на практике этот принцип соблюдается не всегда. Зачастую, чем выше уровень управления и наличие большего объема власти, тем меньше ответственность. Поэтому на макроуровне управления наблюдается принятие множества необдуманных и безответственных решений. [11, с. 60].

Принцип компетентности означает обладание менеджером способностью реализовывать имеющиеся знания по объекту управления или, умение воспринимать указания, рекомендации, консультации специалистов в процессе принятия решений. Принцип компетентности непосредственно связан с горизонтальным разделением труда по функциям.

Принцип стимулирования предполагает, прежде всего, мотивацию трудовой деятельности на основе материальных и моральных стимулов. Материальное стимулирование базируется на личной экономической заинтересованности работников в результатах труда, а моральное, в основном, - на психологическом воздействии на работников. В качестве побудительных мотивов здесь могут выступать различные духовные потребности работников: потребности в принадлежности, в причастности, в успехе и т.п. Более подробно эти мотивы будут описаны далее [19, с. 146].

Следовательно, содержание принципа стимулирования было бы неправильно сводить только к оплате труда, как это часто случается на практике. Стимулирование предполагает использование и нематериальных стимулов и мотиваций, а также справедливое отношение к персоналу.

В настоящее время в организациях наряду с общими принципами управления существует система принципов, определяющих кадровую политику. К важнейшим принципам относятся:

- предоставление максимальной самостоятельности сотруднику и полное доверие;
- в процессе управления не деньги, а человек и его инициатива должны быть в центре внимания;
- степень сплоченности коллектива определяет результат деятельности организации;
- совершенствование труда сотрудников и максимальное делегирование им функций [20, с. 61].

Управление персоналом, непременно, должно сочетаться с целями организации, со стратегией функционирования и развития бизнеса и, соответственно, с организационной культурой организации.

Управление персоналом традиционно осуществляется путем последовательной реализации основных функций менеджмента: планирования, организации, мотивации и контроля. Управление персоналом направлено на решение следующих задач:

- исследование персонала как объекта управления;
- выяснение роли и места управления персоналом в системе управления предприятием;
- формирование и реализация кадровой политики;
- обеспечение трудовой и социальной адаптации личности в коллективе;
- создание современной службы управления персоналом и ее кадровое информационное, техническое и правовое обеспечение;
- планирование потребности в кадрах и изыскание источников ее удовлетворения;
- владение методами диагностики профессиональной пригодности работников;
- оценка и обеспечение рационального использования и развития кадрового потенциала;
- мотивация и стимулирование трудовой деятельности;
- управление деловой карьерой;
- исследование психологического климата и преодоление конфликтной ситуации в коллективе;

- определение критериев и показателей экономической эффективности управления персоналом [14, с.66]

В процессе управления персоналом субъект управления воздействует на управляемый объект для достижения определенных целей.

Методы управления персоналом - это конкретные приемы и способы воздействия субъекта управления на управляемый объект. Они подразделяются на три крупные группы:

- экономические;
- организационно-распорядительные;
- социально-психологические.

Экономические методы управления предполагают материальную мотивацию, т.е. ориентацию на получение определенных показателей или выполнение заданий, и экономическое вознаграждение за результаты работы. Применение экономических методов управления связано с формированием плана работы и контролем его выполнения, а также с экономическим стимулированием труда, т.е. с созданием рациональной системы оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда, и вменение санкций за несоответствующее количество и недостаточное качество труда [15, с.45].

Административные методы управления базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и традиционно известны в практике как «методы кнута». Эта мотивация играет в процессе управления весьма важную роль. Она предполагает не только соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, в процессе, выполнения которых распоряжения руководителя обязательны для исполнения подчиненными. Несоблюдение этих отношений подчиненным влечет за собой применение санкций. Властная мотивация создает необходимые условия для организации взаимодействия, а сами организационно-распорядительные методы управления призваны обеспечить эффективную деятельность системы управления любого уровня на основе ее оптимальной организации. Эти методы охватывают организационное планирование и нормирование, инструктаж, распоряительство и контроль.

К организационно-распорядительным методам, используемым на макроуровне, можно отнести законодательные акты, которые регулируют

права и обязанности объектов управления и создают рамочные условия для функционирования предприятий. Властная мотивация, заложенная в основу организационно - распорядительных методов, опирается на возможность принуждения [16, с.47].

Однако, практика свидетельствует, что, применение только материальных и властных мотиваций не позволяет в полной мере мобилизовать творческую активность персонала и каждого работника на достижение целей организации. Максимальная эффективность управления требует духовной мотивации, на которую опираются социально- психологические методы управления, основанные на применении социального механизма управления - система добрых и дружеских взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п. Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы:

- социологические методы - это те, которые направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности;
- психологические методы - это те, которые направлены на личность конкретного человека. [13, с. 113].

В итоге приходим к выводу о том, что методы управления воздействуют обычно комплексно на все перечисленные виды мотивов, поэтому не следует противопоставлять эти методы друг другу, подразделяя их на главные и второстепенные. Напротив, их надо рассматривать в единстве и взаимосвязи, ибо их комплексное использование способствует оптимальному достижению поставленных целей.

1.2. Содержание понятия мотивации и стимулирования

Управление имеющимися в распоряжении предприятия ресурсами с целью получения оптимального результата является ключевой задачей.

В настоящее время общепринятой стала концепция о том, что важнейшим ресурсом предприятия является его персонал (зачастую именуемый человеческим капиталом), и в свете этой концепции особую важность приобретает оптимизация управления человеческими ресурсами. Одной из важнейших функций человеческого капитала является его мотивация к труду. Управление этим показателем играет важнейшую роль в процессе

управления персоналом в целом, т.к. является очевидным существование прямой зависимости между мотивацией сотрудника и эффективностью его труда.

В странах с развитой рыночной экономикой широкое применение получили мотивационные аспекты управления трудом.

В России мотивация труда как экономическая, а не как идеологическая категория, появилась достаточно недавно.

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же неосознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Следует отметить, что, поведение человека и осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

Принимая во внимание вышеизложенное, можно попытаться дать более детализированное определение мотивации. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, но во многом индивидуально, и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

В настоящее время среди учёных нет единого понимания термина «мотивация». Рассмотрим некоторые различные определения данного термина, представленные в учебной и научной литературе.

1. Мотивация - это процесс побуждения себя и других людей к достижению личных целей и целей организации; это внутреннее состояние, определяющее поведение человека.

Такую же или близкую по смыслу терминологию используют Е.Е. Вершигора, О.Т. Лебедев, Н.И. Кабушкин, Д.Д. Вачугов и др. авторы.

2. Мотивация - это внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких - либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения.

Так представлено данное понятие в Современном экономическом словаре.

3. Мотивация - это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определённых целей с затратой определённых усилий, с определённым уровнем старания, добросовестности и настойчивости . Подобное объяснение мотивации встречается у А.Т. Кочкина.

4. Мотивация - это процесс формирования у работников необходимых стимулов, являющихся внешним побуждением к труду, которые развиваются на основе осознания, как своих личных потребностей, так и потребностей других людей [21].

5. Мотивация - это система форм и методов побуждения работников к обновлению организации, используя экономические, социальные, морально- психологические и другие интересы людей .

6. Мотивация - это создание критериальных условий, которые позволяют обеспечить взаимно однозначное соответствие между конкретными интересами работника и предпринимателя, при котором у работника появляется потребность самоотверженно трудиться.

7. Мотивация - это причины поведения человека, вследствие которых он поступает так, а не иначе.

8. Мотивация - это часть процесса управления, посредством которого человеческая энергия преобразуется в определённое поведение.

9. Мотивация - это ориентирование на использование побудителей человеческой активности для регламентации и эффективного управления поведением сотрудников ради достижения целей организации.

10. Мотивация - это процесс создания системы условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его в нужную для организации сторону, регулирующих его интенсивность, границы, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность в деле достижения целей.

11. Мотивация - это осознанное побуждение, заинтересованность совершать определённые действия, направленные на удовлетворение потребностей.

12. Мотивация - это процесс воздействия на конкретные потребности работника, побуждающие его стремиться к достижению целей организации. Так трактуется понятие мотивации в учебнике (9).

Для анализа представленных выше определений составим обобщающую таблицу, выделив параметры сравнения[табл.1]

Таблица 1

Таблица сравнения характеристик технологизированного подхода к мотивации трудовой деятельности. Параметры сравнения

Условия для достижения результата	Исходный объект преобразования	Результат мотивации	Параметры сравнения	Контролируемые качественные характеристики	Средства для достижения результата
	Причины, доводы, основания в пользу трудовой деятельности	Достижение целей	1		
		Достижение определённых целей	2	Старание, добросовестность, настойчивость	Действие внешних и внутренних сил
Осознание своих потребностей и потребностей др. людей			3		Формирование у работников необходимых стимулов
Наличие интересов		Обновление организации	4		Система форм и методов побуждения. Изучение интересов работника
Соответствие между интересами работника и предпринимателя			5	Самоотверженность	Создание критериальных условий
Возможность регламентации и управления поведением		Цели организации	8		Использование человеческой активности
Создание системы условий или мотивов. Определение границ и интенсивности воздействия	Возможность оказывать воздействие на поведение человека и регулировать его		9	Старание, добросовестность, настойчивость	
	Наличие осознанного побуждения	Удовлетворение потребностей	10	Заинтересованность	

Данные параметры сравнения являются характеристиками технологизированного подхода к мотивации трудовой деятельности. Выделение этих

параметров сравнения уместно, так как в определениях большей части авторов они явно прочитываются. практически все авторы отмечают, что мотивация - это процесс достижения неких результатов при помощи ----- форм и методов **побуждения**. А поскольку технология - это «совокупность методов **обработки, изготовления**, изменения состояния, свойств, формы исходного объекта в процессе производства объекта», то очевидна связь между общим видением мотивации и технологией. Необходимо отметить, что в учебной и научной литературе уже используется понятие мотивационных технологий.

Дополнительным фактором применения данного подхода к анализу понятия «мотивация» может явиться то, что слово «технология» происходит от греческих слов *techn* - искусство, мастерство и *logos* - учение, поэтому термин «технология» может означать не только производственный процесс, но и управленческое мастерство, искусство воздействия, влияния на человека. Говоря о мотивационных технологиях, следует иметь в виду какую либо научную дисциплину, в рамках которой изучается технологический подход к процессу управления мотивами (побуждением) человека, а не сложившуюся практику(рис. 1).

Следует рассмотреть модель технологического процесса, являющуюся своеобразным архетипом массового сознания и поэтому обладающую экологической валидностью, можно весьма условно представить в виде схемы, изображённой на рисунке 1.



Рис. 1. Модель технологического процесса

Обратимся к содержанию понятия трудовая мотивация - это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

Согласно Р. Оуэну и А. Смиту деньги - это единственный мотивирующий фактор. В их теории рассматривается человек экономический, работающий только ради получения средств, позволяющих ему удовлетворить его потребности.

Накопленный опыт и данные исследований доказывают, что не только деньги являются движущим фактором. Истинные причины глубинны и сложны. В настоящее время существует две ветви теорий мотиваций. Согласно первой потребности человека являются главным движущим фактором. Согласно второй действия человека обусловлены его реакциями и ожиданиями.

Выше были приведены анализ и систематизация существующих определений мотивации.

Теперь рассмотрим методологические подходы к определению данного термина.

Понятия "мотивация" и "стимулирование" тесно взаимосвязаны.

В работе М.Х. Мескона "Основы менеджмента" сказано, что мотивация - это "процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации". Очень часто определение мотивации выводит к содержанию понятия стимулирования (и наоборот), и это не позволяет построить причинно-следственную связь между этими двумя терминами. Поэтому сначала приведем два определения стимула.

Стимул (лат. stimulus - стрекало, погонялка) - внешнее побуждение к действию, толчок, побудительная причина.

Стимул - физический агент (раздражитель), воздействующий на орган чувств (рецептор).

Стимулы являются некими рычагами воздействия или носителями "раздражения", вызывающими действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, предложенные человеку в компенсацию за его действия или возможность получения того, чего он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. Его реакция на отдельные стимулы даже может не поддаваться сознательному

контролю. Вообще надо отметить, **что реакция на какие-то** конкретные стимулы может быть совершенно **не одинакова у различных людей**. Поэтому если люди никак не реагируют, то **сами по себе стимулы не имеют** абсолютно никакого значения или смысла. Например, в условиях развала денежной системы, когда практически ничего невозможно купить за деньги, заработная плата и денежные знаки в целом утрачивают свою роль стимулов и могут быть очень ограниченно использованы в управлении людьми.

Процесс применения различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Роль данного процесса стимулирования исключительно велика.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование - это вызов определенной реакции на стимул, т.е. состояние «быть». Мотивирование — это определение тех факторов, которые движут человеком в определенном направлении, т.е. состояние «стать». [10, с.117]

Когда говорят о мотивировании персонала в организационном контексте, то есть как о заданном процессе, имеют в виду, что поведение людей вполне предсказуемо. Это несколько вольное допущение. Всегда имеются актуальные примеры, в которых человеческие поступки лишены всякой логики, необъяснимы, по крайней мере, на первый взгляд.

По мнению профессора Виханского О.С, мотив находится внутри человека, т.е. мотив - это идеальная модель потребностно-значимого предмета. Потребности выступают источником побудительной силы мотива.

Алексей Николаевич Леонтьев, отмечал, что только лишь при встрече потребности с отвечающим ей предметом, она впервые становится способной направлять и регулировать деятельность. "Встреча потребности с предметом есть акт ... опредмечивания потребности - наполнения ее содержанием, которое черпается из окружающего мира. Это и переводит потребность на собственно психологический уровень", а именно - в мотив. Поэтому можно заключить, что потребностная система человека является базисом для образования мотива.

Далее в пособии более подробно и тщательно будут рассмотрены различные теории мотивации. Однако, в соответствии с выше изложенным, в (см. табл. 2) показаны мотивы и стимулы, отраженные в современных теориях мотивации.

Таблица 2

Мотивы и стимулы в современных теориях мотивации

Название теории мотивации	Мотивы	Стимулы
Содержательные теории мотивации		
1. Теория потребностей А. Маслоу		
1.1. Физиологические потребности	<ul style="list-style-type: none"> - качественная пища - чистая вода - хорошие жилищные условия - благоприятные условия отдыха 	<ul style="list-style-type: none"> - справедливая зарплата - суды на жилье - санаторные путевки - социальный пакет
1.2. Потребности в безопасности	<ul style="list-style-type: none"> - защита от физических и моральных опасностей со стороны окружающей среды - уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены 	<ul style="list-style-type: none"> - хороший морально-психологический климат в коллективе - демократический стиль управления руководителя - система пенсионного обеспечения - страхование от болезней - помощь в экстремальных ситуациях
1.3. Социальные потребности	<ul style="list-style-type: none"> - общение - подражание - сопричастность - солидарность, поддержка, дружба, взаимовыручка 	<ul style="list-style-type: none"> - возможность общаться - благоприятный социальный микроклимат - демократический стиль руководства - участие в управлении и принятии решений - равные возможности, «равенство шансов» - доска почета - вынесение благодарностей - признание заслуг - справедливость во всём (в распределении работ, оценках, вознаграждениях) - программы культурно-оздоровительных мероприятий
1.4. Потребности в признании и уважении	<ul style="list-style-type: none"> - самоуважение - личные достижения - компетентность - уважение со стороны окружающих 	<ul style="list-style-type: none"> - достойная зарплата - участие в управлении и принятии решений - расширение полномочий - персональные блага

	<ul style="list-style-type: none"> -признание 	<ul style="list-style-type: none"> - рост числа подчиненных - всеобщее признание и уважение
1.5. Потребности самовыражения	<ul style="list-style-type: none"> - реализация потенциальных возможностей - рост личности - призвание - самовыражение - любознательность - творчество - изобретательство - рационализаторство - занятие наукой 	<ul style="list-style-type: none"> -участие в управлении и принятии решений -участие в проектных группах — право реализовать свои предложения — широкие возможности для обучения и повышения квалификации — активный рост карьеры — предоставление работы по интересам, по призванию — профессиональная ориентация — повышение творческого характера труда — учет личных качеств и способностей работника — премии за новаторство, изобретения, открытия — выдвижение на государственные и международные премии
2. Теория существования, связи и роста К. Альдерфера		
2.1. Потребности существования: физиологические, обеспечение безопасности, оплата труда	<ul style="list-style-type: none"> - пища, вода, жилье, отдых - защита от физических опасностей - уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены 	<ul style="list-style-type: none"> - достаточный уровень заработной платы - оплата жилья - социальный пакет - система пенсионного обеспечения - страхование от болезней
2.2. Потребности связи: установление контактов, уважение, оценка личности	<ul style="list-style-type: none"> - общение - сопричастность - поддержка, дружба, взаимовыручка 	<ul style="list-style-type: none"> - возможность общаться - благоприятный психологический климат в коллективе - равные возможности - вынесение благодарностей - признание заслуг
2.3. Потребности роста: развитие творческого потенциала, самореализация	<ul style="list-style-type: none"> - уважение, признание - реализация потенциальных возможностей - рост личности - самовыражение - творчество 	<ul style="list-style-type: none"> - всеобщее признание и уважение - право реализовать свои предложения - возможности обучения и повышения квалификации - премии за изобретения, открытия

3. Теория приобретенных потребностей Д. МакКлеланда		
3.1. Потребность власти	- желание воздействовать на других людей, чувствовать себя полезным и значимым	- участие в управлении и принятии решений - расширение полномочий - рост числа подчиненных
3.2. Потребность успеха	- участие в перспективных работах - достижение цели - престиж - развитие карьеры	- предоставление инициативы, широких полномочий - поощрение за результаты - участие в успехе - международное признание - присвоение звания «Лучший сотрудник года»
3.3. Потребность причастности	- общение - подражание - сопричастность - солидарность, поддержка, дружба	— возможность общаться — благоприятный социальный микроклимат — участие в управлении и принятии решений - проведение совещаний - оказание помощи другим - деловые контакты
4. Теория двух факторов Ф. Герцберга		
4.1. Гигиенические факторы: - политика фирмы и администрации - условия работы - заработок - межличностные отношения - степень контроля за работой	- успех - продвижение по службе - признание и одобрение результатов работы - высокая степень ответственности - возможности творческого и делового роста	— хороший морально- психологический климат — нормальные условия работы — справедливая зарплата — доброжелательная атмосфера — умеренный контроль за работой
4.2. Мотивации		— предоставление инициативы, широких полномочий — поощрение за результаты — участие в успехе — планирование карьеры — справедливое вознаграждение — предоставление высокой степени ответственности — учеба и повышение квалификации
Процессуальные теории мотивации		
5. Теория ожиданий В. Врума		
5.1. Затраты-результаты	- значимость задачи - выполнимость задания - проведение необходимых консультаций	- оценка результатов

5.2. Результаты- вознаграждения	<ul style="list-style-type: none"> - определенность вознаграждения - своевременность вознаграждения 	<ul style="list-style-type: none"> - доверие к руководителю - эффективность работы предприятия
5.3. Валентность	<ul style="list-style-type: none"> - вознаграждение (доход) за достигнутую результативность труда 	<ul style="list-style-type: none"> - гарантия вознаграждения - точное соответствие вознаграждения и результатов работы
6. Теория справедливости С. Адамса	<ul style="list-style-type: none"> - соответствие вознаграждения среднему значению вознаграждения других специалистов за аналогичную работу или превышение его 	<ul style="list-style-type: none"> - применение компенсационной оплаты труда по «рыночной цене» работника
7. Теория Портера-Лоулера	<ul style="list-style-type: none"> - результативный труд 	<ul style="list-style-type: none"> - четкая постановка задачи — достаточный уровень полномочий - предоставление необходимой информации — оплата работы по «рыночной цене»
8. Теория постановки целей Э. Лока	<ul style="list-style-type: none"> - достижение целей организации 	<ul style="list-style-type: none"> - воспитание приверженности работника к фирме, восприятия целей предприятия как собственных - участие в управлении предприятием - постановка реальных, конкретных, ясных, приемлемых для работника целей
9. Концепция парсипативного управления	<ul style="list-style-type: none"> - осознание важности и значимости своего труда для развития предприятия 	<ul style="list-style-type: none"> - участие в управлении и принятии решений — участие в проектах - самоконтроль — личная и групповая ответственность за результаты

Теперь перейдем к содержанию и структуре понятия мотивации.

Самое простое и распространенное определение мотивации - это наличие мотива, т. е. внутренней ценности выполняемой деятельности.

Кроме того, мотив - это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив, как уже отмечалось, находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер и зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов[8. с. 115].

Но требуется учесть, что факторы, которые побуждают человека работать, находятся как внутри его самого, так и вне, и заставляют его более интенсивно действовать.

Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования [8.С.117].

Таким образом, можно выделить сущность понятия мотивирования. Мотивирование - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

Разобьем мотивирование на два типа в зависимости от цели.

Первый тип представляет собой систему внешних воздействий на человека, которые вызывают к действию определенные мотивы, побуждающие человека осуществлять определенные действия, приводящие к желаемому для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования надо хорошо знать то, какие мотивы могут побуждать человека к желаемым действиям, и, как вызывать эти мотивы.

Второй тип сложнее. Мотивирование данного типа формирует определенную мотивационную структуру человека. Это более трудоемкий и затратный путь, но его результаты во многом превосходят первый тип.

Оба эти типа мотивирования нужно не противопоставлять, а правильно сочетать.

Важным элементом процесса стимулирования является стимул. Это некий элемент влияния на мотивы. Сами по себе стимулы не могут вызвать действие со стороны человека, они могут стать только своеобразным «катализатором» активности, которая в свою очередь уже определена мотивационной структурой личности. Поэтому эффективность стимулов обусловлена только спецификой конкретного индивида.

Рассмотрим мотивационные модели, сложившиеся на данный момент в современных теориях управления.

Только комплексно разработанная модель мотивации, учитывающая накопленные знания из области психологии, менеджмента, теории управления и других наук и сфер деятельности, сможет эффективно функционировать, и побуждать как коллектив, так и конкретного человека, члена коллектива, к достижению корпоративных целей.

Любая модель мотивации включает в себя модели стимулирования. Но в теории и практике управления нет идеальной многофакторной и многовариантной модели стимулирования, которая отвечала бы всем возможным требованиям. Однако существуют популярные модели, разные по на-

правленности и **эффективности**, например пирамида потребностей по Маслоу, двухфакторная теория **мотивации Герцберга**.

Современная наука управления до сих пор не создала формализованную и универсальную структуру эффективного воздействия на человека. Но даже на основе общих определений мотивации разрабатываются прагматические модели мотивации работника. Из всего множества мотивационных моделей, разработанных учеными-управленцами, можно выделить, с нашей точки зрения, наиболее жизненные и оправдавшие себя на практике у нас и зарубежом.

К ним относятся следующие модели:

- кнута и пряника;
- первичной и вторичной потребности;
- внутреннего и внешнего вознаграждения;
- факторная модель стимулирования;
- справедливости;
- ожидания;
- социальной справедливости и др.

1.3. Эволюция теории мотивации

Практика управления организационным поведением опирается на многие теории. Ни одна из них не претендует на всеобъемлемость, но с их помощью можно объяснить те или иные ситуации с определенной степенью достоверности. Для этого руководителям следует изучить закономерности мотивации.

Теории мотивации появились в результате интереса к человеческому фактору, попытки получить ответ на вопрос: почему сотрудник работает с определенным усердием и что можно сделать, чтобы повысить эффективность его труда. Любую из существующих теорий можно использовать для мотивации персонала, но каждая из них имеет свои ограничения.

Известно, что для каждой категории сотрудников существуют свои способы мотивирования. Так, рабочих, продавцов и других специалистов, труд которых измеряется количественно, можно мотивировать, устанавливая сроки, количество и качество.

Таким образом, повышал производительность наемных рабочих Ф.Тейлор - создатель теории научной организации труда. Он утверждал, что «рабочими управляют только инстинкты удовлетворения потребностей физиологического уровня» поэтому их легко можно стимулировать [10, с.118]. Для этого Тейлор ввел хронометраж времени и разделил весь рабочий процесс на определенные действия, чем добился экономии движений. Он считал, что производительность повышается при наличии:

- принудительной силы администратора;
- четких предписаний;
- норм выработки;
- почасовой оплаты труда.

Тейлор исходил из того, что у рабочих и предпринимателей одни и те же интересы, то есть положил в основу своей теории материальный принцип. Однако оказалось, что в условиях работы малой группы персонал сознательно снижает выработку.

Объяснить этот феномен удалось Э. Мейо - основателю теории «человеческих отношений». Американский социолог и психолог Э. Мэйо был основоположником «школы человеческих отношений», открыл новое направление в теории управления - мотивы поступков людей. В конце 20-х годов Э. Мэйо провел эксперимент на прядильном участке ткацкой фабрики, где была большая текучесть кадров. Материальные стимулы ничего не меняли. Выяснилось, что условия труда прядильщика не давали возможности для общения, а должности работников не была уважаемой.

Э. Мейо считал, что руководителю обязательно надо учитывать «нелогичные» стороны психологии работника. Этот эксперимент, проводившийся в рамках научного управления, основал новое направление в менеджменте — концепцию «человеческих отношений». Был выявлен феномен зависимости производительности индивидуального труда от социального взаимодействия и группового поведения (см. табл. 3).

Три уровня мотивирования персонала

Уровни	Знания менеджера	Умения менеджера
Отдельный работник	Психология личности: — потребностно-мотивационная сфера, ценностные ориентации характерологические и психофизиологические особенно ста, защитные механизмы	Разрабатывать индивидуальные программы развития и стимулирования
Отдельная группа	Процессы командообразования, Групповая динамика	Использовать общие законы развития группы в работе, быть лидером, формировать команду, ставить цели, распределять задачи, координировать деятельность всех и каждого
Организационный уровень	Знать процедуры работ, политику и культуру отношений с сотрудниками	Организовывать рабочий процесс

В частности, Э. Мейо сделал следующие выводы:

- достаточно оказать внимание группе, отдельному человеку в организации, как повышается производительность;
- одновременно повышается осознание значимости своей работы;
- в качестве основного вывода отмечается, что социальные и психологические факторы оказывают на производительность труда более сильное воздействие, чем физические условия.

Именно поэтому крупные организации вкладывают инвестиции в развитие корпоративной культуры. Это способствует созданию или формированию:

- неформальной структуры: работники хотят общаться с теми, кто находится в непосредственной близости;
- постоянного и активного обмена информацией;
- сближения сотрудников на основе территориального взаимодействия.

Следует отметить, что в начале двадцатого века в США возникло гуманистическое направление в управлении.

Далее в работе представлены содержательные теории мотивации.

Они основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так,

а не иначе. Предпосылкой появления содержательных теорий мотивации стало осознание менеджерами некоторой «нелогичности» поведения подчиненных.

Наиболее существенным в теории А. Маслоу, а также других исследователей в этом направлении было выделение в человеческой побудительной системе первичных и вторичных потребностей. То есть была совершена попытка создать какую-то единую схему иерархии мотивов в поведении человека, осознать, почему человек, ощущая сразу несколько потребностей, удовлетворяет их в определенной последовательности.

В потребностях А. Маслоу выделяет несколько уровней, например, прежде всего, социальный. По его мнению, не общество определяет развитие личности, а личность является первичным определяющим фактором по отношению к обществу. Отсюда, для изменения и развития общества, его социальных устоев нужно перевоспитывать и изменять человека. В этой связи А. Маслоу предлагает широко использовать психотерапевтические методы против антигуманных отношений и жестокости капиталистического общества [5].

А. Маслоу считает, что социальный контроль над личностью вреден и не нужен. Он пагубно влияет на способность самореализовывать свою индивидуальную сущность, которая может раскрыться только посредством самоактуализации. Она понимается автором в качестве основы для становления человека как индивидуальности.

Внешняя среда у Маслоу выполняет лишь роль толчка, стимула этих внутренних бессознательных сил.

Далее представим так называемую пирамиду А. Маслоу - теорию «иерархии потребностей»(см. табл. 4).

Таблица 4

Описание потребности	Мероприятия по удовлетворению потребности
1. Физиологические потребности	
Базисные потребности в пище, воде, тепле, отдыхе, обеспечивающие выживание человека	Выплата соответственной заработной платы, обеспечение занятости с обязательным отдыхом, как в процессе самой работы, так и на более продолжительные периоды

2. Потребность в безопасности и стабильности	
Удовлетворение физиологических потребностей на постоянной основе, сохранение определенного уровня жизни, уверенность в завтрашнем дне, стабильность жизнедеятельности, постоянства социума и отношений между его членами	Организация гарантирует сотруднику постоянную работу, страхование, пенсионное обеспечение, справедливые причины увольнения
3. Потребность в принадлежности	
Желание быть любимым, стать признанным членом общества, поддерживающим постоянные контакты с другими	Формирование корпоративной культуры как общности. Создание благоприятного психологического климата в коллективе. Совместное решение задач, участие в общественной жизни компании и своей группы
4. Потребность в общественном признании, в уважении	
Потребность человека в позитивной оценке обществом его индивидуальности	Работник стремится быть индивидуальностью и ценным другими людьми в организации
Описание потребности	Мероприятия по удовлетворению потребности
В обретении социального положения	Организация способна дать ему возможность почувствовать свою уникальность
5. Потребность в самореализации	
Человек хочет быть как можно более успешным	Организация может предоставлять сотруднику возможность карьерного роста; способствовать обучением, предоставляя свободу при решении задач, делая их более разнообразными и сложными

В соответствии с этой теорией человек работает для того, чтобы удовлетворять свои внутренние потребности, различные по характеру и имеющие особую иерархию.

Согласно принципу иерархии, потребности каждого нового уровня придают движущую силу деятельности человека после того, как удовлетворены предыдущие. Тем не менее, А. Маслоу допускал возможность актуализации различных потребностей одновременно.

Иерархическая система потребностей А. Маслоу направлена на реализацию изначальной человеческой мотивационной силы. Все низшие уровни этой системы по существу обслуживают самоактуализацию. Так, в основе иерархии потребностей ее низшим уровнем являются физиологические потребности - голод, жажда. Только лишь после их удовлетво-

рения, когда они перестанут доминировать и определять поведение человека, проявляются потребности следующего уровня - в безопасности и самосохранении. Эти потребности присущи и ребенку, и взрослому. На третье место в своей иерархии А. Маслоу ставит потребность в любви и привязанности. Они, как и предшествующие, проявляются после удовлетворения ниже них расположенных потребностей. На следующем уровне находятся оценочные потребности, выражающиеся в стремлении к самоуважению, к достижению независимости, компетентности в деятельности, в отношениях с обществом. И на самом высшем уровне находятся потребности в творчестве и самоактуализации. Сюда же относятся и потребности в познании и эстетике [5].

Теория потребностей не объясняет таких ситуаций, когда люди пренебрегают всем ради своего увлечения или идеи, отдают последнее или добровольно обрекают себя на лишения. Однако в основном пирамида по А. Маслоу может быть чрезвычайно полезной для анализа мотивации персонала.

С помощью пирамиды потребностей руководство может использовать внутренние ресурсы компании для более гибкого подхода к каждому работнику с учетом его особенностей.

На базе потребности в самоактуализации складывается особый тип мотивации, позволяющий развить в человеке совокупность определенных личностных свойств. Как показали исследования, людям, у которых отчетливо проявлялся высокий уровень потребности в самоактуализации, были свойственны следующие характеристики:

- адекватное (по сравнению с другими) восприятие действительности;
- объективное отношение к себе и другим;
- спонтанность поведения;
- конкретной ситуации и от многих других объективных и субъективных факторов, -озабоченность проблемами, решение которых не служит прямо собственному благополучию;
- некоторая обособленность, иногда стремление к одиночеству;
- автономность в суждениях;
- непрекращающаяся свежесть оценок, способность "по-новому" оценить обычные жизненные явления;
- безграничность чувств;
- чувство общности с человечеством;

- глубокие и проникновенные межличностные отношения;
- демократичность;
- умение адекватно различать цели и средства;
- невраждебное чувство юмора;
- творческая жилка;
- противодействие полной включенности в культуру [5].

Все эти характеристики и составляют ядро человеческой личности, ее самобытность и неповторимость.

Но теория А. Маслоу имела и ряд недостатков. Она не учитывала индивидуальность человека и была пересмотрена. Исследователи пришли к выводу о том, что доминантную потребность следует искать в опыте, биографии, культуре и образовании работника.

В настоящее время теория А. Маслоу подверглась критике за ее абстрактность, аморфность, оторванность от реальных общественных отношений [3]. В реальных социальных условиях у реального конкретного человека, не наблюдается такого последовательного ряда удовлетворения потребности. Объясняется это тем, что человеческие потребности, в отличие от животных, удовлетворяются не прямо, не непосредственно, а в структуре мотивации, которая каждый раз строится через борьбу мотивов, с помощью анализа конкретной ситуации, путем оценки различных факторов и условий. Именно поэтому трудно согласиться с тем, что существует предопределенная очередность в удовлетворении потребностей. Это зависит от характеристик личности, социальных условий

Другая успешно применяемая теория мотивации - теория Ф. Герцберга предоставляет руководителю иные основания для поиска способов и методов стимулирования труда подчиненных. Если А. Маслоу исходил из внутренних, личностных аспектов человека, то Ф. Герцберг использует характеристики содержания и условий труда. В основе его теории лежит положение о том, что существуют два типа факторов, влияющих на поведение работников: факторы, связанные с внешними условиями труда и связанные с содержанием труда (см. табл. 5).

Теория мотивации Ф. Герцберга

Факторы	Описание
Регуляторы мотивации, или гигиенические факторы	
Рабочая среда	Рабочее место, уровень шума, дизайн, комфорт, физические условия
Вознаграждение	Зарплата, выходные, медицинское обслуживание, социальные услуги
Чувство безопасности	Ощущение принадлежности к компании, уважение и одобрение окружающих, отношение к коллегам
Главные мотиваторы	
Личностное развитие	Ответственность, новый опыт, возможности для обучения
Чувство причастности	Владение информацией, консультации, коммуникации представительство
Интерес и вызов	Интересные проекты, ответственность, обратная связь с продвижением к цели

Ф. Герцберг утверждает, что, если первая группа факторов представлена в недостаточной степени, у работника возникает чувство неудовлетворенности, и он может уволиться. Но даже если все условия выполнены, не стоит ожидать высокой производительности. Только наличие факторов второй группы непосредственно влияет на мотивацию персонала и способствует повышению эффективности труда.

Следовательно, если руководитель хочет добиться заметного повышения производительности, он должен сконцентрироваться на мотиваторах и попытаться изменить содержание труда. Если его интересуют вопросы низкой дисциплины, текучести кадров, следует обратить внимание на факторы первого типа и улучшить внешнюю сторону труда.

Л. Портер и Э. Лоулер предложили комплексную процессуальную теорию мотивации, содержащую элементы теории ожидания и теории справедливости. Данная модель имеет пять переменных: затраты усилий, восприятие, результаты, вознаграждения, уровень (или степень) удовлетворения. В соответствии с моделью Портера - Лоулера полученные результаты пропорциональны усилиям, приложенным сотрудником, его способностям и выполняемой им роли. Удовлетворение от работы зависит от внешних и внутренних вознаграждений, но непременно с учетом их справедливости. Таким образом.

удовлетворение определяет истинную ценность вознаграждения. Следует отметить, что результативный труд способствует получению удовлетворения. Практическое управление свидетельствует, что именно хорошие результаты служат причиной полного удовлетворения.

С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид Мак Клеlland. Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам:

- стремление к успеху;
- стремление к власти;
- стремление к признанию.

При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию - его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Согласно теории Мак Клелланда люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации [21, с.245].

Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому.

Теперь обратимся к теории ожиданий, которая ассоциируется с работами Виктора Врума. Данная теория основана на предположении, что наличие активной потребности не является единственным и достаточным условием мотивации человека на достижение той или иной цели. Не менее важным условием является оценка человеком возможности того, что достигнутый трудовой результат приведет к удовлетворению потребности.

В обобщенном виде теорию ожиданий можно сформулировать как учение, описывающее зависимость мотивации от двух моментов: как много человек хотел бы получить и насколько возможно для него это получить, в частности, сколько усилий он готов для этого затрачивать, а процесс мотивации рассматривается на двух уровнях и состоит из трех блоков: усилия, результат и вознаграждение. Теория ожиданий изучает и описывает взаимодействие этих трех блоков, при этом усилия рассматриваются как следствие и, в некоторой степени, результат мотивации, а непосредственный результат - как функция, зависящая от усилий и степени их реализации. Центральной категорией теории является категория, называемая ожиданием.

Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Например, для людей свойственно ожидать, что получение высшего образования позволит им получить лучшую, более высокооплачиваемую, работу или усердный труд приведет к повышению по службе. И в том, и в другом случае ожидания устанавливают связь между усилиями и результатами второго уровня, т. е. вознаграждением. При анализе мотивации к труду теория ожиданий подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда (усилия) - результаты; результаты - вознаграждение и валентность (ценность вознаграждения). Ожидания в отношении затрат труда - результатов - это ожидаемое соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Не менее важным являются ожидания второго уровня (результаты - вознаграждение). Так, если работник не видит прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами или последующим вознаграждением, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать.

Второй категорией, которой оперирует теория ожиданий, выступают *результаты* первого и второго уровней. Результаты первого уровня напрямую зависят от усилий работника и могут быть измерены как в натуральной, денежной, временной формах, так и отражены в относительных показателях (процентах, долях, темпах роста, индексах и т. д.). Результаты второго уровня принято называть *вознаграждением*, т. е. это та мера оценки трудовой деятельности работника, которую он ожидает получить вследствие достижения определенных трудовых результатов. В отличие от результатов первого уровня, вознаграждение намного труднее поддается оценке, особенно выраженное в материальных показателях, так как помимо традиционного денежного вознаграждения

граждения, работник ожидает получить и другие, нематериальные выгоды - похвалу начальства, уважение коллег, самореализацию, продвижение по работе.

Валентность - третья основная категория теории ожиданий, которая отражает то, в какой степени для работника желателен и ценен тот или иной результат своей деятельности, т. е. валентность отражает приоритеты результатов и вознаграждений для каждой конкретной личности. Результаты, к которым работник стремится, имеют цель своей деятельности, говорят о положительной валентности, а нежелательные результаты, которых работник старается избегать, имеют отрицательную валентность, если же человек к результату безразличен, валентность равна нулю. Важно отметить, что валентность - индивидуальный показатель, основанный на системе ценностей и ценностных ориентациях каждой конкретной личности, потому проблема его оценки является одной из главных проблем применения теории ожиданий на практике.

Схема процесса мотивации согласно теории ожиданий приведена на рис. 2.



Рис. 2 . Общая схема мотивации работника, описываемая теорией ожиданий В. Врума

Таким образом, основные положения теории ожиданий состоят в следующем: данная теория подчинена идее поиска ответа на вопрос, как ожидания влияют на мотивацию работника и как сама мотивация влияет на результаты трудовой деятельности каждого конкретного работника. Согласно теории ожиданий, основоположником которой был В. Врум, не

только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением (см. рис. 3):

- руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
- сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
- сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;
- сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Сказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность.

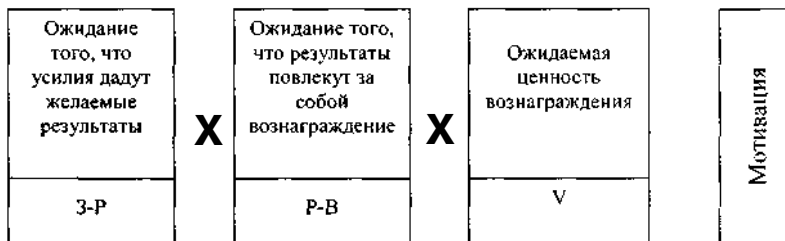


Рис. 3. Модель мотивации по В. Вруму

Исходя из теории ожиданий, можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника. Например, в ряде коммерческих структур вознаграждение выделяют в виде определенных товаров, заведомо зная, что работник в них нуждается.

При попытке объяснить поведение сотрудников необходимо учитывать и другие тенденции.

Также утверждается, что мотивация, а В. Врум имеет ввиду силу мотивации, задается произведением трех факторов: ожиданий первого уровня (усилия - результат), ожиданий второго уровня (результаты - вознаграждение) и валентности результатов второго уровня (см.рис. 3). Конечная формула, по которой вычисляется мотивация, выглядит следующим образом:

$$M = (3 - P) * (P - B) * V$$

- человек верит, что от его усилий зависят полученные результаты (3 - P);

- человек верит, что вознаграждение будет соответствовать полученным результатам (P → B);

- для человека вознаграждение должно быть значимым (V - валентность - удовлетворенность вознаграждением).

Если не соблюдается хотя бы один пункт, то эффективная деятельность работающего снижается. Если обобщить, то получится следующая зависимость:

усилие → исполнение → награда → потребность в исполнении.

Сущность данной теории заключается в том, что люди осуществляют свои действия в соответствии с тем, к каким возможным последствиям они могут привести. Другими словами, работники делают выбор одной из альтернатив действия на основе доступной им информации, исходя из того, какое вознаграждение они должны будут получить и какие усилия при этом им придется затратить.

Несмотря на то, что теория ожиданий является одной из немногих теорий мотивации, правильность которых подтверждается эмпирическим путем, практическое ее применение до сих пор не получило широкого распространения. Основной причиной этого принято называть недостаточную приспособленность практических моделей теории к реальным условиям управленческой практики. В настоящее время к теории ожиданий применяется только один, *вероятностный подход* к исчислению значений переменных уравнения. Суть подхода заключается в предположении, что работник может работать тремя способами: с затратой больших усилий, с затратой средних усилий и затрачивая малые усилия, а в результате может достигать разного уровня результатов и, соответственно, различного размера вознаграждений. Затем оцениваются вероятности достижения тех или иных результатов и вознаграждений при каждом уровне

усилий. Вероятностные значения подставляются в уравнение силы мотивации, в результате получают некоторые числовые значения, которые позволяют сравнивать силы мотивации различных работников по этому показателю. Такой подход способен давать адекватные результаты, хотя и определяет наиболее общие направления деятельности работника и имеет ряд недостатков, устранение которых является задачей при разработке более совершенных моделей применения данной теории. Среди основных недостатков можно выделить:

1. Некоторую условность уровневого подхода к определению усилий и результатов труда, так как критерии «высоких» и «низких» результатов и трудозатрат для каждого работника индивидуальны.

2. Оценка ожиданий путем отождествления их с вероятностью наступления того или иного результата, но в действительности ожидания человека как психологический процесс не сводятся к сравнению вероятностей, тем более в числовом выражении.

3. Полученные числовые значения силы мотивации основаны на приблизительной субъективной оценке вероятностных значений ожиданий, поэтому их сопоставление с высокой степенью достоверности возможно только при том условии, что сравниваемые значения силы мотивации существенно отличаются, а не примерно равны.

Существует, например, теория равенства/справедливости, согласно которой трудовое поведение работника зависит от того, насколько справедливо руководство оценивает его усилия по сравнению с усилиями прочих сотрудников. Людям важно знать, как их соотносят с другими. На основании этого сравнения они делают определенные выводы, в соответствии с которыми корректируют свое поведение.

При этом оценка своей и чужой работы весьма субъективна. Если работник посчитает, что его оценили несправедливо низко, он снизит свою мотивацию. Часто люди переживают, когда других хвалят, а их нет. При этом они искренне считают, что заслуживают большего одобрения, что они «не такие выскочки», «не дружат с начальством» и т.д. Подобная ситуация не только снижает активность отдельного сотрудника, но и портит работу всего коллектива.

Для нейтрализации подобных явлений необходимо обнародовать критерии одобрения и поощрения. Для большей эффективности в выработке этих норм следует участвовать всем сотрудникам. В процессе работы персонал должен получать своевременные оценки своих действий,

отрицательных и положительных результатов. Таким образом, награждение лучших сотрудников будет действенным средством, стимулирующим их трудовую активность.

Подводя итоги можно сделать вывод, что для успешной реализации мотивационного процесса важен учет следующих правил.

1. Необходимо сделать систему поощрения понятной и ясной, а также доступной в информационном плане.

2. Поощрять работников сразу же после оценки результата.

3. Поощрять повышением премии, а не заработной платы.

4. Не связывать зарплату и поощрения с занимаемой должностью.

5. Использовать нематериальную мотивацию, если не хватает средств на значительное денежное поощрение.

6. Нематериальные поощрения теряют эффективность, если используется часто.

7. Учитывать при стимулировании психологию работника, культуру его развития и национальные особенности.

Исходя из системного представления человеческой деятельности, можно сделать вывод, что человек принимает решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Соответственно и потребности должны быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно. Можно утверждать, что низшие, высшие и самые высшие потребности развиваются параллельно и совокупно и управляются поведением человека на всех уровнях его организации, т. е. существует тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование.

Обратимся к другим теориям мотивации, также существующим в зарубежной и отечественной практике управления.

В зарубежной психологии, как впрочем, нередко и в отечественной, термин "мотивация" использовался то в очень широком смысле, то сводился к одному какому-либо конкретному побудителю, например, инстинкту, влечению, потребности и пр.

Так, в 20-х гг. нашего столетия наиболее популярным понятием было понятие инстинкта. В.Мак-Дугалл и З.Фрейд считали инстинкт единственной категорией, связанной с мотивацией, и рассматривали его как врожденный побудитель. В своих работах В. Мак-Дугалл указывал, что поведение мотивируется определенной психической (умственной) структурой, в которой он выделял два компонента:

- первый - побудительно-мотивационный, состоящий из инстинктов;
- второй - познавательный-исполнительный, обслуживающий первый компонент.

На основе побудительно-мотивационного компонента у животных рождается импульс активности, а у человека — желания, мотивы, намерения. Мотив, по мнению В. Мак-Дугалла, возникает только у человека и проявляется на уровне осознаваемого рефлекторного действия. Это положение стоит выделить особо, поскольку многие исследователи полагают, что мотивом обладают как человек, так и животные.

Важно отметить, что эмоциональные переживания ученый рассматривает как аффективно-познавательные состояния. Они связаны с целью и выступают как фактор поведения. И чувства, и мотивы, по его мнению, определяются не объектами среды, а избирательностью к ним склонности, которая сама, в свою очередь, связана с инстинктом и его свойствами. "Инстинкт, - пишет В. Мак-Дугалл, - заставляет его обладателя воспринять какой-либо объект определенного класса, испытать в его присутствии известное эмоциональное возбуждение и импульс к действию, которое получает выражение в специфическом виде поведения по отношению к этому объекту" [12].

3. Фрейд тоже считал, что инстинкт является источником активности. Он даже гиперболизировал бессознательное в мотивации поведения человека. Рассматривая в качестве источника активности влечение, он утверждал, что это есть «пограничное понятие, находящееся на стыке психического и соматического, как психическое выражение раздражений, поступающих из недр организма и достигающих психики, как состояние потребности действовать, возникающее в психике вследствие связи последней с телом" [10]. Отсюда влечение - это всегда элемент деятельности, *мера* активности, необходимая для удовлетворения этого влечения.

Введение 3. Фрейдом понятия "влечение" в свою теорию психоанализа отразило важный момент мотивационной концепции поведения, а именно то, что мотивация обладает энергетическим потенциалом, который, по существу, не зависит от его проекции в сознании человека. Мотивация по Фрейду представляет собой не биоэнергетику, а психоэнергетику. Он считает, что мотивация является ее динамической характеристикой, отражающей психическую причинность поведения человека.

Известный отечественный ученый Е.В. Шорохова отмечает: "Характерной особенностью психоанализа является иррационализм. В системе психологических понятий, которыми оперирует Фрейд, не находится места для разума. Роль сознания умалчивается. На первое место выдвигаются эмоции, инстинкты, влечения".

Как видим, сознание, если рассматривать в целом учение Фрейда, определяется как сопутствующий момент влечений, оно, лишь оправдывает инстинктивные побуждения и не заключает в себе собственную активность, способную управлять и регулировать поведение и деятельность человека.

Психоанализ рассматривает и организм как замкнутую систему, в которой, собственно, и образуется мир фрейдовских влечений. Эти влечения выводятся из соматических процессов. "Под источником, - пишет в этой связи Фрейд, - понимают тот соматический процесс в каком-либо органе или части тела, раздражение которого в душевной жизни воплощается во влечении". Целью, конечным пунктом каждого влечения и инстинкта является получение наслаждения и удовольствия. Неудовлетворение же их ведет к вытеснению или сублимации, или обращению на собственную личность [9].

Особое значение 3. Фрейд придавал механизму вытеснения, рассматривая его как фундамент своей "теории психоанализа". Неудовлетворенное эротическое влечение в результате действия тех или иных запретов, подчеркивал он, вытесняется в бессознательное, и оно начинает искать косвенные пути к удовлетворению, например, "реализуется" в сновидениях, оговорках, ошибках, забываниях и т. д. После полной интерпретации сновидения оказывается, что оно всегда является исполнением какого-то желания.

Тот факт, что в интерпретации сновидений допускается многозначность, вариативность ассоциативных построений, уже говорит не о строгой научности метода психоанализа. Хотя Фрейд и подчеркивает, что главное в методе - скрупулезный анализ каждого слова, каждой паузы, оговорки и т. д. при раскрытии внутренних побуждений, скрытых влечений, это, однако, не повышает его диагностической надежности. По этой причине трудно согласиться, что только вытесненные влечения и определяют мотивацию поведения человека.

З. Фрейд считает, что вытесненные влечения, удовлетворяющиеся лишь косвенным путем, ведут к возникновению неврозов и различных болезненных состояний. Поэтому сублимация этих влечений приобретает для человека особое значение, то есть переключение их энергии на другие виды деятельности (творческую, научную, познавательную и пр.). И в этом случае мотивы деятельности определяются опять-таки в конечном итоге биологическими причинами. Анализируя методологию фрейдизма,

Е.В. Шорохова подчеркивает, что биологизаторская концепция движущих сил поведения в психоанализе органически слита с иррационализмом. Силы биологически детерминированных инстинктов определяют содержание и формы существования психических явлений. Избрав важнейший объект исследования - бессознательное, З.Фрейд не смог создать адекватную теоретическую модель этого объекта, не смог его концептуализировать.

В. Мак-Дугалл, З. Фрейд и их последователи исходили в своих теориях из идеалистических концепций о человеческих побудителях. Так, например, В. Мак-Дугалл, отрицая роль сознания, считал инстинктивные влечения к цели и эмоции основным механизмом психики. "Активность, которая якобы была единственным предметом психологического исследования, рассматривалась как "чистая", "духовная" деятельность вне связи с реальной предметной деятельностью людей". - писал в этой связи Н.С. Мансуров [4].

Сверхъестественная, а потому непредсказуемая психика не могла быть основой для научного изучения этого сложного явления, каковым представляется мотивация поведения и деятельности.

Другим понятием, которое так или иначе было связано с категорией мотивации, можно назвать понятие "драйва". Драйв как термин означает побудительную силу, или первичные животные побуждения, которые заставляют животное быть активным. В переводе с английского языка этот термин означает: энергия, побуждение, стимул. По своему содержанию понятие «драйва» в определенной мере сходно с понятием инстинкта.

Для более полного осознания мотивационной сущности понятия "драйв", необходимо хотя бы в общем виде рассмотреть основные положения учения бихевиоризма, в недрах которого возникла теория драйва. В отечественной литературе это учение было глубоко и всесторонне проанализировано в ряде работ Н.Ф. Талызиной, Б.Ф. Ломова, А.Н. Леонтьева, А.В. Петровского, Л.И. Анцыферовой, Н.С. Мансурова и др.

Центральной проблемой бихевиоризма являлась проблема научения человека и животного. Научение понималось бихевиористами как приобретение опыта в виде умений, навыков, адаптивных реакций. С точки зрения наиболее известных основоположников бихевиоризма Дж. Уотсона и Э. Торндайка, весь приобретаемый индивидуальный опыт сводится к закреплению тех реакций, которые уже были в интимной сфере человека и животного. И поэтому воздействие стимула никаких новых связей между ним и ответными реакциями не образует. Это все унаследованные реакции. И все поведение человека сводилось до функции приспособительных реакций организма.

Однако объяснить, как одни и те же стимулы вызывают разные реакции у человека, почему человек действует и тогда, когда нет видимых внешних воздействий на него, ортодоксальный бихевиоризм не мог. Именно поэтому сторонники позднего бихевиоризма вынуждены были в классическую формулу "стимул - реакция" ввести так называемые промежуточные переменные. Теория промежуточных переменных уже не только признавала сознание, но и рассматривала сознание как явление, способное побуждать и регулировать поведение и деятельность человека.

С этого момента категория мотивации начинает занимать важнейшее место в ряду актуальных проблем обучения поведению. Появляются понятия "драйв", "потребность". Именно те состояния организма, те побудительные силы, которые обуславливают поведение человека, и были названы потребностью и драйвом. В учении необихевиориста К. Халла была предпринята попытка ответить на вопросы: что определяет силу и направленность побуждений, каков источник этих побуждений. К. Халл полагал, что основной функцией поведения следует рассматривать восстановление равновесия между организмом и окружающей средой. При недостатке в организме каких-то веществ, получаемых из внешней среды, возникает нарушение этого равновесия. Формирование навыка полностью подчиняется законам образования условных рефлексов. В теории К. Халла навык рассматривается как первая, и основная, промежуточная переменная, он ее называет переменной первого порядка. Однако навык не связан непосредственно с наблюдаемыми реакциями. Между ним и такими реакциями существует еще одна промежуточная переменная, которую он относит ко второму порядку. Эту переменную он называет «эффективным потенциалом

реакции", иначе говоря, силой реакции в данный момент. Потенциал реакции, следовательно, включает в себя и драйв как энергетизирующий элемент.

Если исходить из целостной концепции К. Халла, то можно заключить, что основным побудителем поведения является потребность, которая редуцируется в некоторой цепочке драйвов, они в конечном итоге энергетизируют и подкрепляют поведенческую реакцию. Несмотря на то, что К. Халл первым ввел в теорию бихевиоризма мотивационную категорию, он неправомерно отождествлял понятия потребности, драйва и мотива. Мотив, в отличие от потребности, всегда регулятор, способный направлять действие тех же побудителей. Эту особенность мотива К. Халл не понимал.

Приращение роли мотивации как высшего уровня побуждения и регулятора сложной человеческой деятельности прослеживается и в учении другого известного необихевиориста Э. Толмена. Он, как и К.Халл, исследовал внутренние процессы, происходящие между стимулом и реакцией. Э.Толмен выделил две промежуточные переменные:

- потребностную (потребность в пище, безопасности, сексуальных влечениях);
- познавательную (необходимость в воспитании, умении и пр.).

Он выделил также потребностную систему с ценностными мотивами и бихевиориальным полем, т.е. с ситуацией, в которой совершается действие. Все это позволило Э.Толмену рассматривать поведение человека и животного как целостный процесс, что принципиально отличало его позицию от взглядов классического бихевиоризма. В его учении поведение уже не является совокупностью изолированных актов, оно имеет внутреннюю детерминацию в виде намерения, ожидания, знания. Эти понятия в его теории занимают центральное место и связаны с понятием цели, образа и мотива.

Э.Толмен понимал драйв как биологическую детерминанту поведения. Драйв, по мнению Толмена, возникает при появлении сдвигов в физиологическом балансе организма и вызывает активность и действие организма для устранения возникшего недостатка определенных физиологических условий. Эти действия и реакции, ведущие к ослаблению напряженности состояния организма, усиливают, в свою очередь, ассоциации между стимулом и реакцией. Реакция закрепляется, превращается в индивидуальный опыт. Такова мотивационная модель обучения человека и животного. Этой моделью бихевиористы пытались объяснить все случаи простых и сложных форм поведения [2].

В основе многих фрейдистских и бихевиористских теорий о мотивационных механизмах лежит гомеостатическая модель. Она ясно просматривается в теории К. Халла, Дж. Уотсона и др. Сам по себе факт использования гомеостатической модели для объяснения внутренних мотивационных процессов в организме является заслуживающим внимания, однако эти модели нельзя рассматривать как основополагающие и по отношению к потребностям высокого порядка, для объяснения их имеются определенные особенности, которые нельзя втолкнуть в рамки биологических гомеостатических процессов.

Данное положение вытекает из выводов известных отечественных физиологов П.К. Анохина, Н.А. Бернштейна, П.В. Симонова и др., которые утверждают, что не реактивность, а главным образом, активность присуща живым организмам во взаимодействии с окружающей средой. Эта мысль становится еще более справедливой при рассмотрении сложных социально-личностных взаимодействий и отношений.

Видное место в учении о мотивации занимает так называемая теория "социальной мотивации", разработанная в 20-е гг. прошлого столетия немецким психологом К. Левиным.

Б.В.Зейгарник отметила, что он "выявил постоянную связь поведения человека с теми потребностями и мотивами, которые его побуждают; он отчетливо показал, что человек всегда существует в определенной "актуальной ситуации", в некотором "силовом психологическом поле", где каждая вещь выступает не сама по себе, а в ее отношении к человеку, точнее к его потребностям и стремлениям" [1]. По теории психологического "поля", каждая вещь или явление, с которым взаимодействует человек, обладает валентностью. Это позволяет значительно расширить круг побудителей поведения. К ним К. Левин отнес цели и намерения, которые по своим характеристикам сходны с потребностями и мотивами.

К. Левину не удалось найти специфические различия между целями, потребностями, мотивами и ценностями. Это привело его к выделению двух типов поведения: "полевое", подчиненное влиянию валентности вещей, и намеренное, связанное со смыслом квазипотребности. Таким образом, за валентностью вещей стоит не сущность, не реальное содержание, а внешнее проявление вещи.

В своей работе, анализируя волю, намерения, потребности, автор указывал, что у человека при задании, данном самому себе (например, позвонить вечером кому-то по телефону), возникает потребность его выполнить.

Эту потребность К. Левин называет "квазипотребностью". Она вызывает систему напряжений, которая должна разрядиться в деятельности, направленной на достижение поставленной цели. Но если ввести новое задание, то эта деятельность тормозится, разрядка не наступает. Как же она будет мотивировать наши дальнейшие действия? Она вызовет у нас стремление невольно обратиться к прерванной деятельности, когда появится возможность, чтобы добиться разрядки напряженности. По этой причине мы лучше должны помнить наши неосуществленные, чем уже осуществленные намерения.

Таковы факторы возникновения потребности как источника определенных психических напряжений. Как видим, эти факторы имеют уже не биологическую природу, а скорее социальную, психологическую.

Явление "замещения" в начале 30-х гг. прошлого века экспериментально изучала К. Лисснер. Она выявила несколько типичных условий, при наличии которых замещающее действие может наступить или не наступить. Так, замещение зависит от сложности новой задачи: чем сложнее она, требует больших усилий, тем слабее мотивация невыполненной деятельности; если же новая задача близка предыдущей по валентности и сложности, то замещение не наступает, человек по-прежнему испытывает желание завершить незавершенное задание. Если же потребность в осуществлении новой или предыдущей деятельности велика, то разрядка напряжения не происходит за счет других форм деятельности. Эксперименты К. Лисснер показали также, что замещающая деятельность может возникнуть сама по себе. Это происходит тогда, когда первоначальная деятельность сложна, и человек не может ее успешно выполнить. Он обращается в этом случае к другой деятельности, которая более доступна и легко выполнима [2].

Замещение трудной задачи более легкой зависит, как показали опыты Ф. Хоппе (1930), от уровня притязания человека. Именно уровень притязания, как та цель, которую индивид намечает достичь, является, по данным Ф. Хоппе, мотивирующим элементом. Притязание, следовательно, определяет и задачи, и цели деятельности, оно, видимо, непосредственно связано с мотивационной сферой личности.

Исследования не только зарубежных, но и отечественных ученых показали, что на притязание могут оказывать влияние многие социальные факторы, например референтные группы. Под их влиянием личность соотносит свои результаты с эталонными показателями этих групп, и на основе

этого у нее возникает собственная шкала требований к себе. Если результаты соответствуют эталонным или они выше, чем те, на которые рассчитывал человек, у него возникает положительное переживание успеха, соответственно повышается и уровень притязания. Отсюда, результат не сам по себе определяет уровень притязания, а только посредством сравнения его с какими-то нормами, требованиями, оценками.

Это положение было подтверждено в опытах Л. Фестингера (1942). Он определял уровень притязаний студентов колледжа с помощью выполнения ими теста на определение интеллектуальных способностей. Информация о полученных результатах давалась студентам в сравнении в одном случае с результатами школьников, в другом - выпускников колледжа, в третьем — аспирантов. Так, если студентам сообщалось, что их результаты превосходят результаты школьников или выпускников и аспирантов, они "демонстрировали" умеренные притязания при сравнении со школьниками и выше в сравнении с выпускниками и аспирантами. Но если им давалась информация об их отставании в сравнении со школьниками, то у них в большей мере повышался уровень притязания, чем при сравнении с выпускниками и аспирантами.

По мнению Ф. Хоппе (1930), человек может и не переживать достижение как успех, если оно ниже того, что он считает для себя посильным. И напротив, если неудачно выполнена задача, которую человек считает выше своих сил, то это не переживается как неуспех. Отсюда удачное выполнение чрезвычайно легкой и неудачное выполнение чрезвычайно трудной задачи не отражается на последующем выборе степени трудности и, следовательно, не влияет на уровень притязания [6].

Взаимосвязь мотивации и уровня притязания проявляется в выборе степени трудности задания. При слабой мотивации человек стремится не рисковать и выбирает легкую задачу, чтобы успех был наверняка. Или, напротив, выбирает одну из самых сложных, невыполнение которой не будет им рассматриваться как неуспех. При сильной же мотивации человек хочет быть уверенным в успехе и потому, как правило, выбирает средней трудности задачу, которая наверняка соответствует его возможностям.

Как показали исследования В.С. Мерлина, риск при выборе трудности задачи в значительной мере зависит от индивидуальных особенностей человека и от его личностных свойств в целом. Так, по его мнению, преобла-

дание стремления к успеху или избежание неуспеха зависит от некоторых свойств темперамента.

У высокотревожных и интровертированных людей преобладает стремление избежать неудачи.

У низкотревожных и экстравертированных более проявляется стремление к успеху.

Объясняет это В.С. Мерлин тем, что в основе стремления добиваться успеха может лежать желание испытать или утверждать достоинство своей личности, иначе говоря, стремление к честолюбию. Такое свойство личности указывает на то, что личность при решении задач ориентируется на собственное "Я". В подобной ориентации ясно проявляется стремление к успеху, и оно доминирует над желанием избежать неудачи.

Помимо данного типа ориентации, бывает еще ориентация на задачу. В этом случае человек стремится получить объективно ценные результаты, именно те, которые необходимы другим людям. Человека при этом заботят не интересы собственной личности, а интересы дела, выполняемой деятельности.

Таким образом, уровень притязания по отношению к мотивации является в одном случае условием, повышающим ее силу, в другом - инициирующим фактором поведения, способным посредством личных свойств человека побуждать его к успеху или избеганию неудачи.

Вместе с тем, успех сам по себе обладает побудительным свойством. Поэтому, если у человека повышается вероятность достижения, он избирает стратегию достижения успеха, отказываясь при этом от того, что уже достигнуто.

В теории социальной мотивации необходимо подчеркнуть положение, связанное с системой человеческих потребностей как главными источниками активности личности.

На динамическую и направляющую функции мотивации указывают в своих работах К. Мадсен и Дж. Аткинсон. Первая функция выражается в придании динамизма и силы поведению, а вторая - в его организации.

С позиции социальной детерминации рассматривают мотивацию Г. Мэрфи и Ф. Олпорт. В частности, рассматривая мотивацию как совокупность мотивов, их систему, Г. Мэрфи отмечает, что она зависит от многих социальных факторов. К ним ученый относит:

- верность группе;
- боязнь быть смешным;
- стремление поддержать свой престиж;

- потребность в общественном порядке;
- учение.

В процессе учения индивид приобретает путем усвоения такие мотивы, как:

- желание быть понятым;
- стремление быть лидером;
- вести за собой других лиц;
- быть ведомым, руководимым и пр.

В мотивационной структуре Г. Мэрфи выделяет три наиболее мощных мотива, подчиняющие себе другие побудители: стремление к материальным благам, к власти, к престижу. Эти мотивы, порождаемые типичными условиями буржуазного общества, являются, по его утверждению, определяющими в социальной мотивации поведения, от них, главным образом, зависит мотивационная сфера личности [10].

Интересные данные были получены Ф. Олпортом.

Мнемическая деятельность (англ. mnemonic activity) - активная деятельность человека, направленная на запоминание и воспроизведение материала. Выделяют (В. Я. Ляудис, 1976) 4 операции мнемического действия:

- 1) ориентировка в запоминаемом материале, категоризация и установление его состава и структуры;
- 2) поиск и выделение соответствующего материалу способа группировки;
- 3) группировка элементов, перестройка материала на основе внутригрупповых связей, которые были установлены предшествующими операциями;
- 4) установление межгрупповых связей.

Экспериментально изучая влияние группы на выполнение заданий по мнемической деятельности, он установил, что ситуация "вместе" обладает большей мотивационной силой и влиянием на продуктивность, чем ситуация "вне группы". Эти данные имеют не только теоретическое, но и практическое значение.

1.4. Модели управления мотивацией сотрудников

Существующие в настоящее время модели мотивации поведения и деятельности индивида можно обобщить и свести к двум основным направлениям: содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации рассматривают мотив поведения как процесс удовлетворения потребности, как движущую силу, толкающую на совершение определенных действий, обусловленных требованиями наиболее насущных и актуальных потребностей. Процессуальные теории мотивации рассматривают мотив не только и не столько как результат от воздействия потребностей, а как процесс поведения человека в зависимости от обуславливающих это поведение внутренних и внешних условий, в том числе и потребностей. Поэтому мотив - это выбор определенного типа поведения в зависимости от целей, которые ставятся перед человеком и самим человеком, с учетом существующих ограничений его поведения.

Однако если рассматривать какую-либо оценку, анализ уровня мотивации, то, к сожалению, оба направления не дают четких ответов на поставленные вопросы. Почти все авторы рассматривают уровень мотивации лишь с точки зрения обобщенных социальных и групповых человеческих ценностей либо с точки зрения индивидуальных, субъективных взглядов на процесс мотивации, личных оценок приоритетов определенных потребностей, мотивов, типов поведения.

Рассмотрим мотив деятельности сотрудников какой-либо организации. Данную модель предлагается рассмотреть не как процесс удовлетворения потребностей и не как процесс выбора типа поведения, а как стремление к достижению и накоплению определенного уровня внутренней удовлетворенности. Предполагается, что мотив, подвигающий человека на совершение определенных действий, - это удовлетворенность или неудовлетворенность.

Удовлетворенность жизнью является значимой компонентой, она отражает персональную оценку человеком благосостояния и качества жизни, опирающуюся на субъективно избранные им критерии.

В некоторых исследованиях обнаружена связь удовлетворенности жизнью с психологической реактивностью, уровнем самооценки. Обнаружены также обратно пропорциональные зависимости между уровнем жизни и уровнем депрессии. Противоречивое влияние на удовлетворенность жизнью оказывает раздражение. Во-первых, оно выполняет адаптационные и энерге-

• газирющие функции, а во-вторых,- вести к неэффективным тратам энергии.

В 1994 г. С. Хонг и Е. Гианнакопулос провели интегративное исследование, целью которого являлось определение весового влияния каждой из вышеназванных характеристик на удовлетворенность жизнью. В основу данной работы было положено проведение тестирования 1700 человек с использованием семи разных тестов. В результате появилось уравнение множественной регрессии, отражающее пропорциональность влияния основных психологических характеристик на удовлетворенность жизнью:

$$\langle Y = K + 0,462 (\text{уровень самооценки})^* - 0,312 (\text{уровень депрессии})^* - 0,243 (\text{раздражение})^* + 0,235 (\text{внутренний локтеконтроль})^* + 0,116 (\text{религиозность}) + 0,108 (\text{возраст}) + 0,038 (\text{реактивность}) \rangle$$

Факторы, отмеченные в формуле знаком (*), оказывают статистически значимое влияние

В этой модели процесса мотивации в определенной степени учитываются элементы как содержательной, так и процессуальной модели. Свою направленность модель берет из гигиенической модели Ф. Герцберга, процесс протекания - из процессуальной модели Портера-Лоулера, а содержательную часть (степень удовлетворенности, ее направленность, факторы удовлетворенности) - из работы З. Фрейда «По ту сторону принципа удовольствия». Согласно взглядам З. Фрейда, в жизни индивида господствует принцип удовольствия, т. е. стремление получать наслаждение и избегать неудовольствия. Однако абсолютное господство принципа удовольствия З. Фрейд отрицает. Он утверждает, что существует выраженная тенденция к господству принципа удовольствия, но ему противостоят другие внутренние и внешние условия и силы. Индивидуум, руководствуясь принципом реальности, который заменяет принцип удовольствия за счет стремления организма к самосохранению, не отбрасывая конечной цели (достижения удовольствия), откладывает возможность удовольствия и временно терпит неудовлетворенность.

Исходя из ценностной ориентации индивидуума, требований и ограничений его внутренней и внешней среды, у человека формируется интерес к какому-либо объекту материальной, социальной, эмоциональной и иной стороне его жизни. Интерес к объекту формирует четко ограниченную, сформулированную и определенную, потребность в объекте, деятельности, ощущении и т. д. Следует отметить, что без наличия интереса человека к данному объекту не может быть и речи о возникновении потребности в нем.

Потребность, в свою очередь, формирует мотив деятельности или бездействия, т. е. путь или процесс удовлетворения интереса. Человек не может испытывать лишь единичную потребность, т. е. у него формируется целый ряд потребностей различного характера и направленности, которые, в свою очередь, формируют множество мотивов поведения. До какой-либо меры точно или приблизительно нельзя определить численность данных мотивов: их количество зависит от индивидуальных характеристик человека, таких, как: характер, тип темперамента, социальный статус, уровень самооценки и пр. Затем происходит борьба различных мотивов поведения. Многое зависит от побуждающей силы каждого мотива. Сила одного какого-либо мотива преобладает над общим влиянием нескольких мотивов. Борьба мотивов обусловлена внешними и внутренними факторами. Человек соизмеряет данный мотив с социальными, нравственными, моральными и другими нормами поведения - это внешние факторы. С помощью внутренних факторов оцениваются все положительные и отрицательные аспекты данного поведения применительно к индивидууму, т. е. он определяет то, что теряет и что приобретает в результате деятельности. Эта борьба приводит к отбору единственного (самого актуального на момент анализа и в данном месте) мотива поведения, т. е. в данном случае «побеждает» самый сильный мотив. Этот «победивший» мотив и формирует поведение человека. После того, как действие совершено, наступает процесс оценки его результата. В этом случае индивид определяет свои представления о результате поведения с фактическим результатом, чтобы затем соответствующим образом изменить свое отношение к данной потребности (утратить либо усилить интерес к ней), а, следовательно, откорректировать и свое поведение. А сам человек, соответственно, «выставляет» себе внутреннюю оценку, т. е. получает удовлетворение либо неудовлетворение от данного поведения. Таким образом, «общий уровень мотивации зависит от количества мотивов, которые побуждают деятельность, актуализации ситуативных факторов и побуждающей силы каждого из этих мотивов. Когда выбор все-таки сделан, немедленно возникает состояние когнитивного диссонанса, стремление оправдать свой выбор. Обычным способом такого оправдания является переоценка альтернативы выбора: подчеркивание положительных черт выбранного объекта или способа достижения ощущения удовлетворенности и негативных черт отвергнутого и, наоборот, преуменьшение негативных черт первого и положительных второго.

В данной модели уделяется основное внимание не процессу зарождения и формирования у сотрудника организации интереса к деятельности, а именно удовлетворенности или неудовлетворенности как основной побудительной силе в формировании мотивации. Иерархия мотивов не является абсолютно стабильным мотивационным комплексом. Она меняется со временем и возрастом. Одновременно, невзирая на динамичность мотивационной сферы, каждому человеку присуща относительная стабильность иерархии мотивов. Можно утверждать, что мотивы, которые побуждают работника к деятельности, являются относительно устойчивыми в течение определенного промежутка времени. Относительная стабильность мотивов предопределяется тем, что личность в целом и мотивы в частности (но не мотивация, которая зависит и от ситуативных факторов) не так уж легко подвергаются изменению

Деятельность, как правило, побуждается не одним, а несколькими мотивами. Чем больше мотивов детерминируют деятельность, тем выше общий уровень мотивации. Достижение сотрудником уровня удовлетворенности влечет за собой изменение его требований к себе и окружающим, а следовательно, и дополнительных затрат на эти цели. Поэтому, как бы парадоксально это не звучало, руководителю организации выгодно, чтобы его сотрудники не пересекали уровень удовлетворенности, так как изменение самоактуализации сотрудников потребует дополнительных расходов организации на повышение уровня текущего параметра удовлетворенности и уровня неудовлетворенности (это может повлечь за собой отрицательную мотивацию сотрудников организации к трудовой деятельности), а находились в так называемом поле индифферентности. Исходя из вышеописанного, можно построить модель мотивации деятельности, а именно повышения удовлетворенности сотрудника организации. Собственно, это также может относиться к сотрудникам коммерческих организаций и государственным служащим.

Опыт функционирования большинства организаций и предприятий показывает, что, если руководитель под процессом мотивации сотрудников понимает лишь материальное стимулирование, то в этом случае трудовой коллектив превращается в группу людей, которые «делают деньги» каждый сам по себе, их беспокоит лишь собственный участок работ, нет особой заинтересованности в качестве выполнения работ, т. е. наступает этап отрицательной мотивации в конечном результате любого вида дея-

тельности. Поэтому, если мы говорим о схеме оптимизации параметров мотивации деятельности сотрудников, то она должна содержать как материальные, так и нематериальные, моральные факторы мотивации.

Таким образом, в предложенной модели главное место принадлежит именно вопросу руководства персоналом организации и управления мотивацией труда, которая в свою очередь управляет поведением сотрудника в процессе трудовой деятельности.

Управление мотивацией деятельности сотрудников организации, как и управление любым процессом, подразумевает применение четырех основных традиционных функций управления: планирование, организацию, контроль и мотивацию, но с учетом всех факторов, ее составляющих. Поэтому возникает проблема измерения качества, количества и уровня управления мотивацией сотрудников. Для реализации универсальной модели требуется решить следующие задачи:

- определить статический уровень развития процессов управления мотивацией сотрудников на конкретном объекте управления;

- выявить степень актуальности данного параметра или направления мотивации деятельности для каждого сотрудника организации, группы работников либо всей организации в целом.

Это осуществляют:

- во-первых, для определения приоритета выполнения и набора инструментов по оптимизации системы мотивации сотрудников организации (либо группы сотрудников);

- во-вторых, для проведения постоянного мониторинга с целью диагностики изменения параметров функции управления мотивацией сотрудников во времени;

- в-третьих, для прогнозирования процессов мотивации, корректировки и доработки инструментария и контроля за выполнением программ, составленных для оптимизации системы мотивации сотрудников.

1.5. Кадровая политика и стратегия мотивации

Кадровая политика предприятия или организации, прежде всего, предназначена для создания стратегии управления персоналом, которая содержит следующие положения:

- во-первых, разработку необходимых целей для управления персона-

лом предприятия с учетом экономических потребностей и жизненных интересов работников, а именно: достойные условия труда, наличие возможностей развития личности, высокая оплата труда и др.;

- во-вторых, создание условий для использования персонала с экономической и социальной эффективностью; с этой целью формируются мероприятия для обеспечения социально - экономических ожиданий, а также для удовлетворения потребностей и интересов персонала организации. Кадровые мероприятия направлены на достижение соответствия между целями организации и потенциалом ее персонала. Кадровые мероприятия зависят от типа стратегии и уровня планирования. Кроме того, большое значение имеет вид кадровой политики (открытая или закрытая), которая проводится в организации.

Кадровые мероприятия, реализуемые в кадровой политике открытого или закрытого типа, показаны в таблице 6.

Стратегия управления персоналом находится в прямой зависимости от многих факторов. Но все их можно разделить на два вида: внешние и внутренние.

Таблица 6

Кадровые мероприятия

Тип Стратегии организации	Уровень планирования		
	Долгосрочный (стратегический)	Среднесрочный (управленческий)	Краткосрочный (оперативный)
Открытая кадровая политика			
Предпри- мательская	Привлечение молодых специалистов. Активная PR компания Формирование требований к кандидатам	Поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов на работу в организацию, проведение конкурсов, выдача грантов. Установление контактов с кадровыми агентствами	Отбор менеджеров и специалистов под проекты
Динамиче- ского роста	Активная политика привлечения профес- сионалов	Разработка принципов и процедур оценки канди- датов и работы. Обучение управленцев — формиро- вание горизонтальных и вертикальных управлен-	Разработка штатного рас- писания. Создание долж- ностных инструкций. Опи- сание политики фирмы в документах и правилах. Набор персонала под кон-

		ческих команд. Планирование трудовых ресурсов	кретные виды работ. Адаптация персонала
Прибыльности	Разработка новых форм организации труда под новые технологии	Разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией. Анализ и рационализация рабочих мест	Реализация программ оценки и стимулирования труда персонала. Набор эффективных менеджеров (управляющих)
Ликвидационная	Не рассматривается	Создание нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации предприятия. Установление контактов с фирмами по трудоустройству	Оценка персонала с целью сокращения. Консультирование персонала по вопросам профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройству. Использование схем частичной занятости
Круговорота	Оценка потребности в персонале для различных этапов жизни организации	Поиск перспективных специалистов	Консультационная помощь персоналу (в первую очередь, психологическая). Реализация программ социальной помощи
Закрытая кадровая политика			
Предпринимательская	Создание собственных (фирменных) институтов	Поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка на предприятии	Привлечение друзей, родственников и знакомых
Динамического роста	Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма (пожизненный — Япония)	Проведение внутрифирменных программ обучения с учетом личных потребностей в обучении. Разработка программ стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги лет	Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению. Проведение программ адаптации персонала
Прибыльности	Разработка схем оптимизации труда, сокращения трудовых затрат	Реализация программ обучения управленческого персонала. Разработка социальных программ	Создание кружков "качества", активное включение персонала в оптимизацию деятельности организации. Использование ресурсов "внутреннего найма" — совмещение

Ликвидационная	Не рассматривается	Проведение программ переподготовки	Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Увольнение в первую очередь новых сотрудников
Круговорота	Создание "инновационных" отделов. Разработка программ стимулирования творческой активности сотрудников. Проведение конкурсов проектов	Разработка программ частичной занятости по основному направлению с возможностью реализовать активность сотрудников в направлениях, полезных фирме	Культивирование "философии фирмы". Включение персонала в обсуждение перспектив развития организации

Рассмотрим факторы внешней среды. Они могут быть представлены следующим образом.

1. Нормативные ограничения.
2. Ситуация на рынке труда.

Например, в российском законодательстве запрещается каким-либо образом дискриминировать кандидатов на ту или иную должность по полу, возрасту, роли и другим признакам. Поэтому кадровым службам надо быть особенно внимательными при составлении требований к кандидатам на замещение определенных вакансий.

Ситуация на рынке труда тоже может внести свои коррективы. Например, избыток специалистов по определенному направлению дает возможность повысить требования к кандидатам, а дефицит, напротив, заставить снизить требования, и возможно, подумать об удержании уже имеющих дефицитных специалистов.

Теперь рассмотрим факторы внутренней среды. Среди них можно выделить наиболее значимые:

1. Цель и миссия организации.

Например, в высшем учебном заведении, которое нацелено на преемственность своей истории и признает знания как высшую ценность, кадровая политика будет более похожа на политику японских компаний («кадры решают всё»), нежели на американскую модель («незаменимых людей нет»).

2. Стиль управления.

Его характеризует специфика деятельности, которую ведет организация и личные качества руководителя. Рассмотрим и далее в качестве при-

мера высшее учебное заведение (ВУЗ). Следует отметить, что американская, европейская и российская модель управления ВУЗом предполагает различные стили.

3. Условия труда.

Для каждого работника имеется перечень требований, предъявляемых к месту работы (местонахождение, заработная плата, возможности карьерного роста, график работы и др.). Требования к условиям труда достаточно индивидуальны. Более того, некоторые требования, характеризующие идеальное место работы для одного кандидата, могут быть абсолютно неприемлемыми для другого.

4. Трудовой коллектив.

Трудовой коллектив - это организованное объединение людей, направленное на достижение общественно значимых целей на производстве. Такое объединение - это единый организм, который функционирует по сложнейшим социальным законам, в котором каждый человек занимает определенное место. Деятельность трудового коллектива нельзя представить как совокупность действий отдельных людей, хотя именно так она и осуществляется. Но даже в простейшем виде групповое действие нельзя рассматривать как простое механическое сложение действий отдельных субъектов.

5. Стиль руководства.

На стиль руководства могут оказать влияние различные факторы. Главными из них являются: экономическая ситуация, культурно-историческая среда, стиль руководства вышестоящего начальника, личные особенности конкретного руководителя.

Стратегия управления персоналом непосредственно связана со стратегией развития организации и проводимой кадровой политики, а в состав последней органически входит создание стратегии мотивации (обоснование мотивационных механизмов заинтересованности и удовлетворенности трудом, а также разработка систем стимулирования оплаты труда и др.).

При формировании стратегии мотивации можно выделить следующие основные стадии.

1. Стратегическое планирование.

- Прогнозирование изменений внешних условий.
- Выработка стратегии реагирования.
- Анализ сильных и слабых сторон организации, при котором учитываются изменения только внешней среды организации.

2. Управление стратегическими возможностями.
 - Прогнозирование необходимого внутреннего развития организации."Чтобы стоять на месте, надо бежать, а чтобы идти, нужно бежать очень быстро..."
 - Анализ внутреннего изменения среды организации.
3. Управление стратегическими задачами.
 - Разработка, реализация и корректировка программы, отвечающей требованиям изменяющейся внешней и внутренней среды.
 - В процессе анализа учитываются и сочетаются изменения внешней и внутренней среды организации.

Контрольные вопросы

1. Какие вопросы могут рассматриваться и изучаться в составе общей функции руководство?
2. Назовите определение понятия мотивации и раскройте ее связь с процессом управления.
3. Из каких этапов состоит процесс индивидуальной мотивации?
4. Приведите краткую характеристику теорий мотивации по потребностям.
5. В чем суть процессуальных подходов к мотивации?
6. Какие методы используются для мотивации ?
7. Какие виды стимулов применяют современные организации?
8. Какие виды потребностей удовлетворяются с помощью нематериальных стимулов?
9. Почему непрерывное обучение работников является фактором их мотивации к труду?
10. Что представляет собой обучающаяся организация ?
11. В чем суть модульного подхода к обучению менеджеров организаций?
12. Какие задачи выполняет руководитель организации?
13. Каким требованиям должен удовлетворять член организации, являющийся ее руководителем?
14. Какие виды задач и роли являются главными в работе руководителей разных уровней?
15. Приведите определение понятия лидерства и выделите набор черт, который отражает современный портрет лидера.
16. Какие типы поведения и стили лидерства выявили исследования?

17. В чем суть ситуационного подхода к организационному лидерству?
18. Какие проблемы рассматриваются теориями лидерства, раскрывающими его суть как феномена социального воздействия?
19. Приведите определение понятия коммуникаций и охарактеризуйте их роль для менеджеров.
20. Что представляет собой процесс коммуникаций ?
21. Какие барьеры препятствуют эффективным коммуникациям в организациях?
22. Раскройте понятие конфликта и приведите его современную трактовку.
23. Назовите главные источники конфликтов в организации.
24. Какие виды конфликтов имеют место в организациях?
25. Для чего и какими методами менеджер может стимулировать конфликты?
26. Что Вы понимаете термин «мотивация труда»?
27. Как Вы считаете, для каких целей необходимо управлять мотивацией персонала?
28. В каких психологических и поведенческих индикаторах может проявляться трудовая мотивация работников компании'?
29. Какие существуют возможности у руководителей организаций для эффективного влияния на трудовую мотивацию подчиненных?
30. Есть ли у руководителей желание управлять мотивацией своих подчиненных?
31. Кто отвечает за должный уровень мотивации персонала?
32. Как заинтересовать людей в повышении результативности своей работы?
33. Как добиться от сотрудников большей отдачи?
34. Каким образом можно в полной мере задействовать в работе максимум потенциала своих сотрудников?
35. Как оптимизировать и управлять ФОТ, компенсациями и т.д.?

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Общая характеристика организации - медицинская компания «Доктор»

Практические аспекты мотивации персонала в организации рассмотрим на примере медицинской компании «Доктор».

Медицинская компания «Доктор» - медицинское учреждение, предоставляющее полный спектр услуг в области женского и мужского репродуктивного здоровья (гинекология, урология, бесплодие), общей хирургии, проктологии. В составе медицинской компании «Доктор» имеется родильный дом и детская поликлиника, которая предлагает услуги педиатра, уролога, хирурга, инфекциониста, кардиолога, невролога, эндокринолога и ряда других специалистов. Также осуществляется ультразвуковая диагностика, и отпускаются физиотерапевтические процедуры. В лаборатории проводятся общеклинические и биохимические исследования крови, аллергологические и др. исследования.

Здоровье и душевное равновесие клиентов является здесь заботой медицинского персонала. Медицинская компания «Доктор» помогает людям, а не пациентам. Широкий спектр услуг, передовые технологии, современное оборудование, квалифицированные врачи - все это делает доступными лучшие методы лечения.

Медицинская компания «Доктор» (в дальнейшем МК или Доктор) работает около 20 лет в сфере предоставления медицинских услуг. За это время она достигла определенных успехов и имеет устойчивый имидж медицинского эксперта в области лечения ряда заболеваний. Это стало возможным благодаря основным принципам работы, закреплённых в основополагающих документах - Миссии и Ценностях.

Миссия компании.

- Мы предлагаем нашим пациентам комплекс медицинских услуг, направленных на сохранение и улучшение их здоровья.
- Мы добиваемся максимальной удовлетворенности пациентов высоким качеством услуг, справедливыми ценами, добросовестными усилиями высокопрофессиональной команды.
- Мы относимся к нашим пациентам так, как хотим, чтобы относились к нам самим.

Ценности компании:

- Мы несем ответственность перед нашими пациентами, их семьями и другими клиентами, которые пользуются нашими медицинскими услугами.
- Мы служим им с сочувствием и добротой. Все, что мы делаем для удовлетворения их потребностей, должно быть высшего качества. Пожелания наших клиентов должны выполняться быстро и точно.
- Мы постоянно стремимся к снижению себестоимости наших услуг, что позволяет удерживать цены на приемлемом уровне.

МК «Доктор» стремится к высококачественному медицинскому обслуживанию и удовлетворению общественных потребностей. Для достижения этой миссии компания поставила определенные цели, которые регулируют ее деятельность. Эти цели являются общими как для управленческого, так и исполнительного состава.

МК «Доктор» имеет статус юридического лица, пользуется правами и выполняет обязанности, связанные с его деятельностью; расчетный и специальный счета в банке; обладает финансовой самостоятельностью; имеет лицензию на право осуществления медицинской деятельности.

Источником формирования имущества и финансовых ресурсов организации являются: бюджетные и внебюджетные средства; имущество, переданное Учредителем.

Управление предприятием осуществляется в соответствии с его Уставом и другими нормативно - правовыми документами. В своей деятельности МК «Доктор» руководствуется Конституцией РФ и законами РФ.

Компания строит свои отношения с другими организациями и гражданами во всех сферах хозяйственной деятельности на основе договоров, соглашений, контрактов. Предприятие свободно в выборе форм хозяйственных взаимоотношений, которые не противоречат законодательству РФ и Уставу предприятия.

Для достижения целей предприятие имеет право, в соответствии с действующим законодательством РФ:

- создавать филиалы, представительства;
- утверждать о них положения;
- назначать их руководителей, принимать решение об их реорганизации и ликвидации;
- создавать дочерние предприятия;

- заключать все виды договоров;
- приобретать или арендовать основные или оборотные средства;
- передавать в залог, сдавать в аренду или вносить имущество в виде вклада в уставной капитал хозяйственных обществ и товариществ, в инвестиционную деятельность, а также некоммерческих организаций в порядке и пределах, установленных законодательством РБ и РФ и уставом предприятия;
- осуществлять внешнеэкономическую деятельность;
- осуществлять материально-техническое обеспечение производства и развитие объектов социальной сферы;
- планировать свою деятельность и определять перспективы развития, исходя из основных экономических показателей, наличие спроса на выполняемые работы, оказываемые услуги, производимую продукцию;
- определять и устанавливать формы и системы оплаты труда, численность работников, структуру и штатное расписание;
- устанавливать для своих работников дополнительные отпуска, сокращенный рабочий день и другие социальные льготы;
- определять размер средств, направляемых на оплату труда работников предприятия, на техническое и социальное развитие.

Управление предприятием осуществляется на базе определенной организационной структуры. Структура предприятия и его подразделений определяется компанией самостоятельно. При разработке организационной структуры обеспечивается эффективное распределение функций управления по подразделениям.

Организационная структура МК «Доктор» - это совокупность отделов, служб и подразделений, между которыми существует система взаимосвязей, обеспечивающих выполнение необходимых функций управления для достижения целей организации.

Структура МК «Доктор » нацелена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями компании, распределения между ними прав и ответственности. В МК «Доктор» реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, выражающиеся в тех или иных принципах.

В основу организационной структуры МК «Доктор» положен принцип разделения обязанностей между функциональными подразделениями, отвечающими за каждое из направлений деятельности.

Медицинская компания имеет линейно - функциональную организационную структуру. Таким образом, всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный отдел. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений. Создание подразделений путем группирования различных функций позволяет добиться более эффективного управления.

Управление медицинской компании осуществляется на базе самостоятельно разработанной организационной структуры. При разработке организационной структуры администрация акцентировала внимание на эффективном распределении функций управления по подразделениям. Следует отметить, что данная структура управления может изменяться во времени в соответствии с динамикой масштабов и содержанием функций управления. Аппарат управления МК «Доктор» организован таким образом, что обеспечивает взаимосвязанное единство всех частей лечебного учреждения в техническом, экономическом и организационном отношениях. Также предусмотрено эффективное использование трудовых и материальных ресурсов.

Таблица 7

**Преимущества и недостатки линейно-функциональной структуры
медицинской компании «Доктор»**

Преимущества	Недостатки
<p>Стимулирует деловую и профессиональную специализацию; Обеспечивает быстрое осуществление действий по распоряжениям, указаниям, дающимся вышестоящими руководителями нижестоящим, чему способствует иерархичность такой структуры управления</p>	<p>Отделы могут быть заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей организации</p>
<p>Уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях; Предполагает формирование функциональных подразделений на основе их оптимизации. Каждый из них выполняет строго определенные функции, а вместе - весь комплекс функций, обеспечивающих бесперебойную работу производства.</p>	<p>Возможность конфликтов между функциональными областями</p>

<p>Улучшает координацию в функциональных областях;</p> <p>Облегчает работу по повышению деловой квалификации, способствует общему расширению знаний в рамках каждого функционального подразделения в ходе постепенного накопления опыта.</p>	<p>В большой организации цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной.</p> <p>Отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями.</p>
--	--

Недостатки данной структуры сглаживаются тем, что (см. табл.7):

- во-первых, «Доктор» - средняя по величине компания и цепь команд от руководителя до исполнителя не слишком длинная;
- во-вторых, в коллективе действует дух «команды-победительницы». Функциональное разделение предполагает обособление отдельных функций и выделение работников для их выполнения. С учетом этого признака весь персонал медицинской компании «Доктор» подразделяется на три категории: управленческий, медицинский и вспомогательный.

Управленческий персонал состоит из работников, обеспечивающих управление производством и трудовым процессом (см. рис. 3). К ним относятся:

- генеральный директор;
- заместители генерального директора;
- исполнительный директор;
- директор по медицинскому производству;
- директор по экономике и финансам;
- директор по персоналу;
- директор по маркетингу;
- главный бухгалтер;
- директора производственных (медицинских) подразделений (БЕ);
- директора не производственных (не медицинских) подразделений.

Предприятие возглавляет Генеральный директор, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояние и деятельность перед государством и трудовым коллективом. Генеральный директор представляет предприятие во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом предприятия, заключает договора, издает приказы по предприятию, в соответствии с трудовым законодательством

принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия.

Основной состав медицинского персонала, которые заняты непосредственно в лечебном процессе, составляют сотрудники с высшим медицинским образованием (врачи, биологи, фармацевты) и средним медицинским образованием (медицинские сестры, лаборанты, администраторы).



Рис. 3. Организационная структура МК «Доктор»

Вспомогательный персонал обеспечивает обслуживание основного персонала, а также поддерживает организацию в надлежащем санитарно-гигиеническом состоянии (см. табл. 8). В эту категорию

входят рабочие, младший обслуживающий персонал (санитарки), электромонтеры, техники и т.д.

Таблица 8

Функции, выполняемые каждой структурной единицей

Наименование структурной единицей	Выполняемые функции
Генеральный директор Заместители генерального директора	Общее руководство фирмой, определение стратегического направления
Исполнительная дирекция	Контроль за выполнением производственных, финансовых и экономических функций.
Управление финансами и экономикой	Разработка финансовой стратегии. Привлечение ресурсов (кредиты, займы, векселя, эмиссия облигаций, акций).
Управление маркетингом	Разработка маркетинговой стратегии. Планирование и организация рекламных мероприятий Компании. Анализ структуры продаж Компании.
Юридический отдел	Юридическое обоснование всей документации
Бухгалтерия	Правильное и своевременное ведение бухгалтерского учета, внутренний аудит. Контролирует целевое расходование денежных средств.
Управление персоналом	Стратегическое планирование деятельности Компании по разделу «Персонал». Определяет потребность в персонале, изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами. Проводит работу по формированию кадрового резерва.
Технический отдел	Разработка технической документации, технико-экономическое обоснование работ.
Производственные подразделения (бизнес единицы /БЕ/)	Осуществляют стратегические планы руководства. Оказывают высококвалифицированную медицинскую помощь населению. Координация деятельности подразделений внутри и с другими БЕ Компании.
Управление материальным обеспечением	Обеспечивает медицинским оборудованием, лекарственными препаратами, сохранность хозяйственного инвентаря.

Общая численность персонала МК «Доктор» составляет в настоящее время 423 человека. За предыдущий год численность персонала увеличилась на 20%. Рассмотрим динамику численности работников за 2009-2011 гг (см. рис. 4).

- 2009 год - 287 чел.
- 2010 год - 340 чел.
- 2011 год - 423 чел.

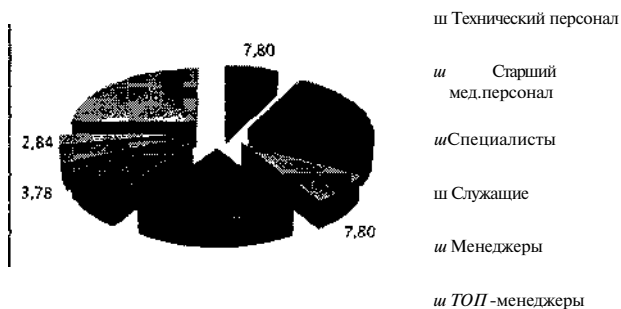


Рис. 4. Численность сотрудников по специальностям в МК «Доктор»

Приведенные данные показывают, что наибольшую долю в общей численности предприятия в 2011г. составляет старший и средний медицинский персонал - 50 %. По сравнению с 2010г. численность персонала выросла в 2011г. на 83 человека, что составляет 20 %. Численность менеджеров в 2011 г. по сравнению с 2010г. увеличилась на 15 человек, что составляет 3,5 %. Согласно данным, численность работников на предприятии за последние три года неуклонно увеличивается, что в первую очередь объясняется постоянным ростом объемов производства и продаж оказываемых услуг.

Массовых увольнений в Компании не было. За 2011 год было уволено:

- по состоянию здоровья - 9 человек;
- как не прошедших испытательный срок - 7 человек;
- по собственному желанию - 15 человек.
- нарушителей трудовой дисциплины за прогулы и появление на рабочем месте в нетрезвом состоянии - 3 человека.

Для уменьшения текучести кадров сотрудники отдела по работе с персоналом тщательно изучают причины увольнений, ведут беседы с каждым сотрудником, подавшим заявление на увольнение и совместно с руководством принимают меры по повышению мотивации сотрудников и созданию условий для эффективного выполнения своих обязанностей.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют в динамике следующие показатели:

1. Коэффициент оборота по приёму рабочих (Кпр):

$$K_{пр} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

$$\text{Среднесписочная численность} = (340+410)/2=381 \text{ чел.}$$

$$K_{пр} = 20/381 = 0,052$$

2. Коэффициент оборота по выбытию (Кв):

$$K_v = \frac{\text{Количество уволившихся по собственному желанию работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$
$$K_v = 1/381 = 0,003$$

3. Коэффициент текучести кадров (Кт):

$$K_t = \frac{\text{Количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

$$K_t = 1/381 = 0,003$$

4. Коэффициент постоянства состава персонала предприятия (Кп.с):

$$K_{п.с} = \frac{\text{Количество работников, проработавших весь год}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

$$K_{п.с} = 423/381 = 1,1$$

$$K_{п.с} = 423/381 = 1,1$$

Коэффициент постоянства состава персонала предприятия $K_{п.с} = 1,1$, а это практически весь персонал предприятия, т. е. на предприятии имеет место передвижение кадров, но в основном весь персонал работает постоянно.

МК «Доктор» существует и функционирует в определенном окружении, в некоторой среде, состоящей из множества элементов. К ним относятся: рынок, с его предложениями и запросами; акционеры с их интересами получения дивидендов и реализации прав собственности; правительство с его налоговыми и законодательными требованиями; партнеры, по отношению к которым организация имеет свои обязательства; меняющиеся технологии, оборудование; требования к качеству используемой продукции; образовательному уровню исполнителей; возрастающие запросы наемных работников; деятельность

конкурентов; последствия экономических кризисов и т.п. Среда влияет на организацию и накладывает свои требования.

Конкурентоспособность предприятия зависит от многих факторов - как внутреннего характера, так и внешнего окружения, а это значит, что современное управление требует не только эффективного использования ресурсов, но и учета рыночной конъюнктуры и сложившихся пропорций на рынке. Поэтому способность медицинской компании к совершенствованию приобретает в условиях конкурентной борьбы решающее значение.

Можно выделить две группы факторов, которые обеспечивают успех компании в конкурентной борьбе. Первая группа связана с «превосходством в ресурсах», которыми располагает «Доктор»: более производительное оборудование, прогрессивные технологии, лучшая система сбыта и обслуживания. Вторая группа связана с «преимуществом в умении», т.е. способностями управленческого отдела рационально использовать имеющиеся ресурсы (см. табл. 9). Для того, чтобы услуга была востребована, необходимо поддерживать низкие цены на предоставляемые услуги, а это возможно лишь при снижении себестоимости. Начало этому - строгий режим экономии во всем, жесткая централизация расходования денежных средств.

Таблица 9

SWOT-анализ конкурентной среды МК «Доктор»

S (сильные стороны);

1. Высококвалифицированный персонал
2. Оказание экстренной медицинской помощи (выполнение общехирургических и гинекологических операций)
3. Широкий спектр обследований (это позволяет обеспечить комплексный подход -возможность пройти полное обследование в одном месте)
4. Высокий уровень обслуживания клиентов (максимальная безопасность и безболезненность для пациентов обеспечивается использованием качественных одноразовых расходных материалов, чистота и стерильность)
5. «Нацеленность» персонала на заботу о пациенте
6. Использование передовых технологий (стерильный воздух в операционных) и современного оборудования

W(слабые стороны);

- 1 .Текущая средняя медицинская персонала
2. Уровень материально-технической оснащенности уступает ближайшим конкурентам (Самарский диагностический центр. Клиническая больница СГМУ: СОКБ им.Калинина)
3. Мало развита маркетинговая деятельность
4. Недостаток площадей для расширения спектра оказываемых услуг
5. Низкая инициативность персонала
6. Неадекватное ценообразование (высокая себестоимость услуг, высокая доля косвенных затрат)
9. Не достаточное взаимодействие с ДМС

7. Наличие эксклюзивной технологии ЭКО 8. Конкурентоспособные цены на рынке	
О - (возможности): 1. Повышение информированности населения 2. Расширение рынка сбыта медицинских услуг 3. Приобретение более современного оборудования 4. Расширение площадей 5. Рост потока пациентов от ДМС 6. Развитие маркетинговых мероприятий 7. Открытие филиалов 8. Развитие новых направлений	Т (угрозы): 1. Выход на рынок сильного конкурента 2. Инициативы государства в области здравоохранения 3. Усиление государственного регулирования в здравоохранении 4. Возможные судебные иски (возрастает грамотность населения) 5. Уход потенциальных клиентов в клиники с более удобным местом расположения

Ценовая политика МК «Доктор» построена на основе маркетингово - затратного метода. Это способ ценообразования, который заключается в начислении определенной наценки на себестоимость услуги и изменяется в зависимости от спроса на услугу. Эта наценка представляет собой планируемый уровень рентабельности.

Цена на услугу медицинской компании складывается из следующих блоков:

- Блок 1 - производственная себестоимость;
- Блок 2 - накладные расходы (производственного и непроизводственного характера);
- Блок 3 - страховой фонд;
- Блок 4 - прибыль.

Общая себестоимость определяется как сумма производственной себестоимости (Блок 1) и накладных расходов (Блок 2).

Финансово-экономическая служба компании исходила из того, что известность компании, возможность предоставления дополнительных услуг играет большую роль, чем цена. Поэтому цена была выбрана как одно из конкурентных преимуществ.

Основные виды финансовой отчетности призваны давать общую картину финансового положения и работы компании. К основным видам отчетности, которые формируют общую картину финансового положения компании относятся три основных вида отчетности:

- отчет о движении денежных средств;
- отчет о прибылях и убытках;
- баланс.

Отчет о движении денежных средств показывает изменение остатков денежных средств за тот или иной период (показывает не денежные поступления и платежи, а доходы и расходы).

Отчет о прибылях и убытках показывает прибыль, генерированную за тот или иной период.

Баланс показывает материальные ценности, накопленные компанией на тот или иной момент.

Главным выводом исследования является благоприятное восприятие бренда МК «Доктор» жителями города (хорошее соотношение спонтанной и наведенной известности, высокие показатели воспринимаемого качества, значимый уровень лояльности и в целом хорошие ассоциации). Возможно, это отчасти связано с высоким уровнем клинической лечебной базы, изначально ставящей МК «Доктор» на уровень эксперта.

В этих условиях у компании МК «Доктор» есть шансы бороться и завоевать позицию лидера на рынке. Для этого необходимо следующее.

1. Устранить внутренние противоречия и наладить качество работы врачей и сервиса.

2. Разработать услуги эконом класса.

3. Разработать, внедрить и отслеживать применение стандартов обслуживания.

4. Разработать комплексную стратегию продвижения, ориентированную не только на потребителей, но и на коллег.

5. Провести массированную кампанию по продвижению медицинской компании «Доктор» с коррекцией стереотипов.

2.2. Характеристика системы управления персоналом в медицинской компании «Доктор»

Конкретная ответственность за общее руководство трудовыми ресурсами в организации МК «Доктор» возложена на профессионально подготовленных работников по управлению персоналом. В своей деятельности отдел по персоналу руководствуется действующим законодательными документами: приказами, указаниями и распоряжениями Министерства здравоохранения РФ, Министерства труда РФ, местных органов здравоохранения, трудовой инспекции, государственными, отраслевыми и местными законодательными нормами, а также внутри корпоративными нормами, регламентами и

стандартами медицинской компании. Совокупность таких документов составляет организационную папку сотрудника.

Отдел по управлению персоналом подчиняется непосредственно исполнительному директору. Руководит данным отделом директор по персоналу. В его непосредственном подчинении находятся менеджер по персоналу и начальник отдела кадров.

Управление персоналом МК «Доктор» осуществляет следующие функции.

1. Планирование человеческих ресурсов.
2. Наем, отбор и прием персонала.
3. Определение заработной платы и льгот.
4. Деловая оценка персонала.
5. Социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала.
6. Организация обучения персонала.
7. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.
8. Формирование резерва специалистов и управленцев.

Для лучшей организации своей деятельности работник отдела управления персоналом ведёт формы отчётности (журналы, карточки, контрольные карты, электронные формы), представленные в таблице 10.

Таблица 10

Формы отчётности отдела по управлению персоналом

№ п.п	Содержание отчёта	Цель отчета	Форма	Срок и/или период
1.	Статистика по подбору и найму персонала	Выполнение плановых показателей. Анализ	электронная	месяц
2.	Отчет по обучению и повышению квалификации персонала	Оценка динамики развития	электронная	месяц, полугодие, год
3.	Отчет по результатам аттестации, адаптации, испытательному сроку	Оценка персонала. Выявление проблем во время адаптационного периода	электронная	месяц, квартал, полугодие, год
4.	Статистика по мониторингу настроения	Определение настроения для разработки мероприятий по повышению позитивного настроения персонала	электронная	месяц, год

5.	План и отчет о проделанной работе	Анализ работы	электронная	неделя, месяц,
				квартал, полугодие, год

Критерии оценки деятельности отдела по управлению персоналом представлены в таблице 11.

Таблица 11

Критерии оценки деятельности отдела по персоналу

№	Целевой показатель	Измеритель
1.	Выполнение функциональных обязанностей в соответствии со стандартами, принятыми в Компании	Количество замечаний
2.	Выполнение плана работы на месяц, квартал	Количество отклонений от него
3.	Соблюдение правил трудовой дисциплины и морально-этических норм поведения	Количество нарушений
4.	Построение системы управления персоналом	Наличие системы
5.	Функционирование системы управления персоналом	Коэффициент текучести. Обеспеченность процессов, человеческими ресурсами Удовлетворенность персонала работой в МК. Экспертный уровень знаний медицинских работников.

Планирование потребностей в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования и базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, в плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений.

В основе стратегического определения в потребности персонала лежит сравнение потребностей производства в человеческих ресурсах с

фактическим их наличием. При обосновании качественного и количественного состава персонала должны быть соблюдены существующие ограничения на финансовые ресурсы, а также учтены внешние и внутренние факторы. Например, в компании МК «Доктор», в частности, наблюдается следующая тенденция. Некоторые отделы отказываются от планирования численности персонала по принципу лимитов, то есть заранее согласованной и утвержденной на некоторый срок максимальной численности работников и фонда заработной платы, а вместо этого напрямую увязывают свои потребности в трудовых ресурсах, исходя из портфеля заказов, оценки производственных перспектив и других моментов.

Профессионально-квалификационная структура служащих предприятия находит свое отражение в штатном расписании. Штатное расписание компании - это документ, ежегодно утверждаемый руководителем предприятия и представляющий собой перечень сгруппированных по отделам и службам должностей служащих с указанием разряда (категории) работ и должностного оклада.

В процессе поиска и подбора кандидатов на вакантную должность существует два вида поиска - пассивный и активный.

В МК «Доктор» преобладает пассивный поиск-размещение информации о необходимой вакансии на сайтах - корпоративном, JOB.ru, в газетах «Из рук в руки», «Бюллетень вакансий», «Работа», «Работа для вас», «Медицина и фармация». Срок исполнения заявки при пассивном поиске - от 2 до 4 недель.

Активный поиск применяется в случае необходимости сокращения срока поиска специалиста, редкости или важности искомой позиции, либо отсутствия отклика при пассивном поиске. Активный поиск осуществляется сотрудниками отдела управления персоналом за счет средств подразделения: - размещение вакансий в телевизионной «Ярмарке вакансий» на канале ТВЦ (200 руб./1 вакансия);

- размещение информации о вакансии в укрупненном блоке в указанных выше газетах (500 руб./1 вакансия);

- поиск через кадровые агентства (среднемесячная заработная плата специалиста).

Кроме вышеперечисленных видов поиска в медицинской компании также используются внешний и внутренний виды подбора кандидатов.

Преимущества внешнего отбора состоит в том, что в организацию привлекаются новые люди, приносящие с собой новые идеи, создаются возможности для более активного организационного развития. Источниками внешнего отбора являются: объявления в газетах, агентства по трудоустройству, специализированные консультационные фирмы.

Преимущества внутреннего набора состоят в том, что работник является уже адаптированным к коллективу по сравнению с вновь принятым на работу, его способности оцениваются выше. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к организации.

Внутренний отбор обходится значительно дешевле, требует меньших затрат, чем внешний. В то же время, выбор ограничен числом сотрудников организации, среди которых может не оказаться необходимых людей - это один из существенных недостатков внутреннего набора.

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Компания использует целый ряд способов, как официальных, так и неофициальных, для того, чтобы ввести человека в свое общество. Формально, во время найма на работу компания дает человеку информацию о себе, чтобы ожидания кандидата были реалистичными. За этим обычно идет обучение специальным трудовым навыкам и собеседование на тему, что считается эффективной работой. Правила, процедуры и наставления со стороны старших по должности представляют собой дополнительные методы адаптации работников в коллективе медицинской компании.

В ходе неофициального общения новые работники узнают правила организации, выясняют, кто обладает властью, каковы реальные шансы на продвижение по службе и рост вознаграждения, какой уровень производительности считают достаточным коллеги по работе. Нормы, отношения к работе и ценности, принятые в неформальных группах, могут работать либо в поддержку, либо против официальных целей.

Важнейшим фактором эффективной работы медицинской компании является своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала, что способствует обширному диапазону их теоретических знаний, практических умений и навыков.

Влияние различных видов и форм подготовки и повышения квалификации рабочих на результаты хозяйственной деятельности компании определяется рядом показателей, которые можно объединить в две группы: экономические и социальные.

В число экономических показателей входят: рост производительности труда, качество продукции, экономия материальных ресурсов и т.д. Социальные показатели отражают уровень удовлетворенности трудом, его содержанием и условиями, формами и системами оплат.

Подготовка кадров ведется на основе расчетов потребности в кадрах определенной профессии и квалификации. Подготовка персонала представляет процесс приобретения теоретических знаний, практических умений и навыков в объеме требований квалификационной характеристики начального уровня квалификации.

Переподготовка персонала означает обучение квалифицированных работников с целью изменения их профессионального профиля для достижения соответствия квалификации кадров требованиям производства.

Проблема переподготовки кадров и повышение их квалификации выдвигается на первый план ввиду постоянного устаревания общего объема знаний и обесценивания прежних специальных знаний. Исходя из этого, повышение квалификации кадров можно определить как процесс совершенствования теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, освоения передовой техники, технологии, организации труда, производства и управления.

Повышение квалификации состоит в углублении профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в процессе подготовки.

Система управления повышением квалификации МК «Доктор» базируется на следующих принципах:

- плановости, систематичности и непрерывности расширения знаний;
- периодичности и обязательности обучения;
- дифференциации учебных планов и программ по категориям работников;
- обеспечением учебного процесса.

Оценка результатов труда в МК «Доктор» преследует следующие три основные цели: административную, информационную и мотивационную.

Под административными целями понимается: продвижение по службе, перевод с одной работы на другую, понижение по службе, прекращение трудового договора.

Исходя из оценки деятельности личности, можно предложить ту или иную должность, при этом важно выяснить - насколько пригодна данная личность для предлагаемой работы.

Продвижение по службе служит двум целям: позволяет предприятию заполнить имеющиеся вакансии; а работникам позволяет удовлетворить стремление к успеху, самовыражению, признанию.

Понижение работников по службе возникает, когда показатели оценки труда не соответствуют требованиям и исчерпаны возможности достижения заданных показателей.

Перевод с одной работы на другую возникает тогда, когда предприятие хочет использовать работников более эффективно в других должностях или расширить его опыт. Кроме того, перевод используется, когда работник работает неудовлетворительно, но в связи с его стажем, заслугами, организация считает неэтичным и негуманным уволить его с работы.

Прекращение трудового договора (увольнение) наступает в тех случаях, когда работнику сообщили оценку его труда и предоставили возможности для ее улучшения, но он не хочет или не может работать по стандартам организации.

Информационные функции: оценка результатов труда необходима и для того, чтобы информировать работников об относительном уровне их работы, показать их сильные и слабые стороны, дать направление к совершенствованию.

Мотивационные функции: оценка труда также представляет собой важное свойство мотивации работников. Сообщив результаты оценки труда, медицинская компания имеет возможным образом вознаграждать работников зарплатой, повышением в должности, благодарностью и другими формами вознаграждения. Кроме того, следует отметить, что систематическое положительное подкрепление поведения ассоциируется с высокой производительностью в будущем.

Аттестация, как процедура оценки персонала возникла в компании в 2008 - 2009 годах. Первоначальный вариант аттестации был традиционен и направлен на оценку руководителем своего подчиненного по ряду крите-

риев, которые должны показать целостный образ личности. Основными из них были:

- качество выполнения своих функциональных обязанностей;
- достигнутые результаты деятельности;
- личные качества (стрессоустойчивость, самостоятельность, умение коммуницировать с коллегами, добросовестность, аккуратность, дисциплинированность, лояльность и др.).

Каждый параметр оценивался по 5-балльной шкале, сумма оценок и составляла качественный уровень сотрудника. Оценку проводил непосредственный руководитель сотрудника, он обязан обсудить аттестацию с сотрудником и представить в аттестационную комиссию, где она обсуждается и утверждается на аттестационной комиссии.

Аттестационная комиссия может давать рекомендации о повышении должностных окладов, уровня и профиля специальной подготовки или об освобождении от занимаемой должности как не справляющихся с возложенными обязанностями, а также рекомендации по повышению квалификации, улучшению стиля деятельности и т.п.

В отделе по работе с персоналом МК «Доктор» считают, что аттестация оказывает положительное влияние на повышение ответственности за выполнение должностных обязанностей, укрепление трудовой дисциплины, а также дает дополнительный импульс к повышению квалификации, развитию творческой и общественной активности.

Формирование резерва специалистов и управленцев сводится к развитию навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения своих должностных обязанностей или производственных заданий в будущем. На практике в МК «Доктор» систематические программы подготовки наиболее часто используют для того, чтобы готовить руководителей к продвижению по службе. Для успешной подготовки руководящих кадров, как и для обучения вообще, применяется тщательный анализ и планирование.

Посредством оценки результатов деятельности компания «Доктор», прежде всего, определяет способности своих менеджеров. Затем, на основе анализа содержания работы, руководство устанавливает - какие способности и навыки требуются для выполнения обязанностей на всех линейных должностях в Компании. Это позволяет организации выяснить, кто из руководителей обладает наиболее подходящей квалификацией для занятия

тех или иных должностей, а кто нуждается в обучении и переподготовке. Решив все эти вопросы, руководство разрабатывает график подготовки конкретных лиц, намечаемых к возможному продвижению по службе или переводу на другие должности.

Подготовка руководящих кадров в основном ведется для того, чтобы руководящие работники овладели умениями и навыками, требующимися для реализации целей организации. Другим соображением, неотделимым от предыдущего, является необходимость удовлетворения потребности более высокого уровня: профессионального роста, успеха, испытания своих сил

Подготовка управленческих кадров проводится путем организации лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций.

Другим, широко применяемым методом, является ротация по службе. Перемещая руководителя низового звена из одного отдела в другой отдел на срок от 3-х месяцев до 1 года, организация знакомит нового руководителя со многими сторонами деятельности. В результате молодой менеджер познает разнообразные проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями различных подразделений. Такие знания жизненно необходимы и для успешной работы на более высоких должностях.

В управлении персоналом МК «Доктор» применяются следующие группы методов мотивации и стимулирования трудовой деятельности:

1. Административно-организационные методы управления:

- регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций;
- использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний, регламентация деятельности);

2. Экономические методы управления:

- материальное стимулирование труда работников: справедливая оплата труда и премия по результатам труда, использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда.

3. Социально-психологические методы управления:

- развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания, ведения корпоративной рекламы, широкого использования логотипов компании, обеспечение работников фирменной одеждой и т.п.;

- стимулирование труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.), организации корпоративных праздников для сотрудников и их детей.

Основное внимание в системе стимулирования персонала в МК «Доктор» оказывается экономическим методам, т.е. материальному стимулированию. В соответствии с трудовым законодательством РФ, предприятие самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Основные правила оплаты труда и премирования закреплены Положением об оплате труда работников МК «Доктор», утверждаемым приказом Генерального директора. Все вновь принимаемые на работу сотрудники в обязательном порядке знакомятся с данным Положением.

Предприятие использует систему оплаты труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки работников предприятия определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности предприятия и максимальным размером не ограничиваются. В качестве базы используется тарифная система оплаты труда.

Заработная плата работников складывается из следующих элементов:

- должностного оклада;
- премий;
- доплат.

При оплате труда рабочих применяется:

- повременная оплата, согласно окладам, утвержденным в штатном расписании, размер которых зависит от сложности выполняемой работы и тарифных разрядов;

- сдельная оплата труда за фактически выполненную работу. К должностным окладам работников предприятия установлены следующие доплаты:

а) доплата за вредные и тяжелые условия труда - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;

б) доплата за работу в вечерние и ночные часы - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;

в) доплата за заведование отделением;

г) доплата за сверхурочную работу;

д) доплата за выходные и праздничные дни.

Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, инициативность и предприимчивость в труде. Показателем премирования является выполнение установленных месячных планов по экономическим показателям. Основным условием начисления премий работникам является безупречное выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством о труде, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями, строгое соблюдение санитарно-эпидемиологического режима. Размер премии составляет:

- для рабочих производственных подразделений- 50% от должностного оклада (ежемесячно);
- для руководителей высшего звена управления- до 100% от должностного оклада, согласно заключенным договорам (1 раз в квартал).

Премирование (депремирование) рабочих осуществляется согласно отработанному в текущем месяце времени по табелю и распоряжений директоров подразделений. Премирование производится месяцем позже, по результатам месячного отчета на генеральной планерке на основании приказа Генерального директора Компании «Доктор».

Среди методов социально-психологического стимулирования, используемых в Компании, следует также назвать социальные льготы, организация общепроизводственных праздников и др. В Компании предоставляются следующие социальные льготы штатным сотрудникам, успешно прошедшим испытательный срок:

- новогодний подарок детям сотрудников;
- льготное обеспечение медицинскими препаратами;
- льготное обеспечение путевками за счет средств ФСС;
- материальная помощь (на свадьбу, на рождение ребенка, на смерть сотрудника или близкого родственника, в случае сложной жизненной ситуации);
- ценный подарок к юбилейной дате.

Таким образом, управление персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления. Основа системы стимулирования персонала закладывается использованием организационно-технических методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда.

Используемые МК «Доктор» социально-психологические методы не достаточно эффективно осуществляют духовное стимулирование, создавая неблагоприятный психологический климат в коллективе и чувство отсутствия принадлежности к организации.

В части использования экономических методов стимулирования у предприятия имеются резервы совершенствования процесса управления за счет развития системы материального стимулирования персонала с применением новых форм оплаты труда, в частности таких методов, как участие работников в прибыли организации и участие работников в управлении. Проведенный анализ системы труда и премирования показывает, что размер заработной платы сотрудников предприятия поставлен в зависимость от результатов их трудовой деятельности на предприятии. За каждое нарушение трудовой дисциплины и технологии производства к работнику применяется санкция в виде лишения премии или ее части.

Вместе с тем, исследования выявили целый ряд проблем в подборе персонала - отмечается большая трудоемкость в процессе подбора персонала. Отмечается существенная трудоемкость при оценке кандидатов из-за длительной системы собеседований и согласований; недостаточное внимание уделяется личностным характеристикам (таким, как способности к выполнению тех или иных функций, черты характера), во многом определяющим успешность выполнения должностных обязанностей и взаимодействия с окружающими. Так, например, существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, без учета, сказанного в остальной части собеседования. Другая проблема заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим. Если предыдущий собеседник выглядел особенно плохо, то последующий посредственный кандидат будет выглядеть хорошо или даже очень хорошо. Есть у проводящих интервью и такая тенденция, как более благоприятная оценка тех кандидатов, внешний вид, социальное положение и манеры которых в большей мере напоминают их собственные.

Задача службы персонала, осуществляющей оценку кандидата при приеме на работу, состоит с сущности в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме - это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

Несмотря на то, что существует большое количество разных подходов к оценке, все они страдают общим недостатком-субъективностью, решение во многом зависит от того, кто использует метод, или того, кого он привлекает в качестве эксперта.

2.3. Оценка удовлетворенности персонала медицинской компании «Доктор»

В связи с социально-экономическими изменениями в стране и активным развитием медицинской компании возникла необходимость повышения эффективности управления. Особенно остро эта проблема встала в сфере управления персоналом, так как деятельность отдела по управлению персоналом в настоящее время сводится только к оформлению отношений «работник- работодатель». Необходимость в изучении состояния удовлетворенности сотрудников для руководителей МК обоснована тем, что позволяет заблаговременно скорректировать ситуацию, повлиять на факторы, обуславливающие низкий уровень мотивации сотрудников к работе или низкий уровень лояльности к МК «Доктор».

Анализ степени удовлетворенности сотрудников Компании невозможно проводить без анализа ситуации, связанной с увязкой интересов администрации и интересов работников.

Для этого нужна первичная информация, которую можно получить с помощью различных методов - анализа статистических данных, наблюдения за работниками, опроса, анкетирования. В данной работе была разработана анкета (Приложение 1), которая позволяет получить первичную информацию об уровне удовлетворенности работников с позиции состояния социальной политики организации.

На основании проведенного анализа удовлетворенности персонала были определены основные цели данной процедуры, среди которых можно выделить следующие.

1. Повышение удовлетворенности персонала работой.
2. Снижение текучести кадров.
3. Выяснение мотивационных предпочтений сотрудников.
4. Выявление основных проблем и причин недовольства сотрудников.

За основу опросника была взята анкета по изучению организационных условий, удовлетворенности трудом и профессиональным развитием, состав-

ленная профессором университета г. Мюнхена, доктором А.Майером. С помощью данного опросника можно измерить социально-психологический климат в коллективе и некоторые элементы организационной культуры, а также данный документ учитывает как субъективные характеристики труда, так и их субъективное восприятие. При этом применение и обработка анкеты не требует специального оборудования или компьютерных программ и имеется возможность внесения в него любых дополнительных шкал и параметров, которые интересуют работодателя.

Таким образом, стандартная анкета была модифицирована под нужды Компании и сделана максимально адекватной тем задачам, которые стоят перед руководством. Она позволяет охарактеризовать:

- половозрастной, социально-демографический и профессионально - квалификационный состав работников организации;
- мотивационно - психологические установки работников;
- политику вознаграждения за труд;
- возможность карьерного роста для работников Компании;
- содержание, интенсивность и условия труда;
- социальную полигику Компании;
- долгосрочность отношений работников и работодателя.

Апробация базовой анкеты проводилась среди сотрудников одного из производственных подразделений - Многопрофильная больница. Всем объяснили цели их заполнения и важность этого исследования для Компании в целом и для каждого сотрудника в частности. При этом подчеркивалось, что на основании полученных ответов могут быть приняты решения, касающиеся сложившейся ситуации. Таким образом, каждый работник может повлиять на развитие Компании и на улучшение условий своего труда. В анализе участвовала группа из 50 сотрудников, в результате была составлена карта оценки удовлетворенности работой в МК «Доктор».

Опрос проводился анонимно, что позволило сотрудникам чувствовать себя свободно и отвечать откровенно. По итогам входного анкетирования выяснилось, какие аспекты деятельности и условий труда особенно значимы для большинства работников, а также что вызывает у них недовольство, а что удовлетворяет и они хотели бы сохранить в организации.

Полагалось, что существенным фактором, влияющим на трудовую активность, сотрудники Компании назовут опасение потерять работу, но результаты опроса показали, что сотрудники не боятся потерять работу в

этой организации. Оказалось, что переход на следующую должность либо в другую организацию является одним из основных ближайших планов сотрудников всех уровней управления.

В целом же работа в данной Компании нравится, но 82% опрошенных не удовлетворяет уровень заработка, а получение достойной заработной платы является определяющим фактором для 45% работников. Вторым и третьим по значимости фактором были названы «возможность долговременных отношений с работодателем и активное участие в жизни Компании» (40 %) и «возможность получения социальных благ» (40 %).

По итогам повторного общего исследования через шесть месяцев было обнаружено, что в целом удовлетворенность работой у сотрудников повысилась на 15%, причем этот рост отмечался практически по каждому параметру. Приоритеты персонала тоже изменились. Так, больше внимания стало уделяться не столько материальным или человеческим аспектам (заработная плата, непосредственный руководитель, коллеги), сколько содержанию деятельности, возможности профессионального и карьерного роста, оценки достижений. Это говорит о том, что базовые и социальные нужды стали удовлетворяться в большей мере и появились потребности более высокого порядка.

Исследование удовлетворенности трудом рекомендуется проводить регулярно, не реже двух раз в год. Для этого были выработаны принципы проведения, к которым можно отнести следующие:

- регулярность;
- своевременность обработки анкет, обсуждение итогов с руководством;
- представление полученных данных всему персоналу с указанием тех мер, которые будут предприняты для устранения выявленных недоработок;
- принятые по результатам исследования решения претворяются в жизнь, их эффективность оценивается.

Можно утверждать, что эта процедура - эффективный инструмент мониторинга и своевременной коррекции ситуации в организации. Исследование дает не индивидуальные, а массовые статистические данные, что позволяет проводить ожидаемые большинством сотрудников изменения и удовлетворять их потребности.

При рассмотрении факторов, влияющих на мотивацию персонала можно сделать следующие выводы.

1. Сотрудники выбирают эту Компанию в первую очередь по причине стабильности. Также значимыми для персонала являются такие характеристики, как динамика развития предприятия (развивающееся, растущее), его размер (крупное), статус (престижное), оборудование здания и кабинетов. Эти факторы весомы для мотивации.

2. Исследование показало, что на мотивацию управляющих должностей воздействует множество факторов внешнего и внутреннего характера. Например, формирование управления в соответствии с выполняемыми функциями и требованиями квалификационного справочника, оптимальность действующей структуры управления и уровень организации труда.

Таким образом, можно сделать выводы о том, что менеджмент Компании «Доктор» имел не вполне адекватное представление об удовлетворенности сотрудников. Результаты анкеты неприятно удивили администрацию, уверенную, что работники полностью удовлетворены условиями труда, заработной платой, знают о проводимой в организации кадровой и социальной политике.

На основании результатов анкетирования и обсуждения с руководителями структурных подразделений были намечены возможные пути улучшения ситуации удовлетворенности персонала трудом, среди которых необходимо выделить следующие:

- совершенствование методов экономического стимулирования (пересмотр системы оплаты труда, оптимизация структуры оплаты труда - введение новых форм и видов премирования, надбавок и доплат, увеличение размеров должностных окладов);
- совершенствование методов социально-психологического стимулирования, обеспечение социальной защиты персонала (дополнительное медицинское обслуживание, выбор льгот, материальные и иные виды помощи);
- приобщение персонала к делам Компании «Доктор» (организация различных мероприятий с участием сотрудников);
- повышение внимания профессиональному и карьерному росту работников (определение потребности в обучении персонала, планирование подготовки и переквалификации работников);
- расширение возможности проведения внутрикorporативного обучения;
- необходимость проведения разъяснительной работы, наличия обратной связи (путем опросов).

2.4. Мероприятия по совершенствованию мотивации персонала в медицинской компании «Доктор» методами экономического стимулирования

Совершенствование методов экономического стимулирования персонала МК «Доктор» должно основываться на установлении зависимости между оплатой труда и уровнем доходов на предприятии, а также эффективностью труда самого работника.

Экономические методы управления предполагают материальную мотивацию, т.е. ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы.

Не все способы экономического поощрения могут оказать мотивационное воздействие на сотрудников, однако, существует несколько основных положений о премиях, которые не затрагивают специфику МК «Доктор» и являются универсальными:

- премии не должны быть слишком общими и распространенными, поскольку в противном случае их будут воспринимать просто как часть обычной зарплаты в обычных условиях;
- премия должна быть связана с личным вкладом работника в производство, будь то индивидуальная или групповая работа;
- должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения увеличения производительности;
- работники должны чувствовать, что премия зависит от дополнительных, а не нормативных усилий;
- дополнительные усилия работников, стимулированные премией, должны покрывать затраты на выплату этих премий.

Как уже отмечалось, способы экономического стимулирования должны зависеть не только от специфики фирмы в целом, но и варьироваться в зависимости от специализации работников.

В качестве примера предлагается изменить повременно-премиальную модель системы оплаты труда в одном из подразделений Компании «Доктор»- Многопрофильная больница. Данное подразделение позиционирует себя лучшим лечебным учреждением, в котором выполняются разнообразные операции, используются самые современные больничные технологии, работают

лучшие специалисты; считается лучшим местом, где можно сделать операцию и лучшим местом работы для специалистов.

Необходимость внедрения новой системы оплаты труда возникла в связи тем, что с развитием бизнеса старая система оплаты перестала удовлетворять и персонал, и руководство предприятия. Эту проблему невозможно было решить без создания адекватной системы заработной платы, которая бы соответствовала уровню оплаты труда и служила эффективным инструментом управления персоналом.

Кроме того, в подразделении запланировано автоматизировать сам процесс расчета заработной платы, но прежде, чем внедрить новую информационную систему, было решено провести глобальный аудит действующей системы оплаты труда и определить ее пути оптимизации.

В рамках данного проекта были поставлены такие задачи:

- сформировать комплексное представление о действующей системе оплаты труда;
- оценить эффективность системы, определив ее сильные и слабые стороны;
- сформировать представление о том, как работники всех уровней оценивают существующую систему оплаты труда, и что они ожидают от нее;
- определить пути и способы оптимизации системы и разработать программу преобразований.

Сбор информации и ее оценка осуществлялись с помощью проведения анкетирования, структурированного интервью с руководителями, прежде всего тех производственных подразделений, где решение задач по оптимизации системы оплаты труда было наиболее актуально.

При этом репрезентативная группа сотрудников формировалась с учетом возраста, квалификации, стажа работы и занимаемой должности. В числе опрошенных были люди различных возрастных категорий и уровней квалификации, представлявшие все производственные подразделения.

Также были проанализированы все документы, описывающие систему оплаты труда подразделения, проведено внешнее исследование уровня заработной платы в целом на рынке медицинских услуг.

На основании полученных результатов была разработана комплексная программа преобразований модели системы оплаты труда: предложено перейти от традиционного уравнивающего метода оплаты к повременно-премиальной системе. Данная программа включает в себя рекомендации:

- по оптимизации соотношения размеров постоянной и переменной частей дохода работника;
- по формированию системы дифференциации уровня оплаты в зависимости от квалификации сотрудника, стажа работы в компании, значимости профессии и т.д.;
- по построению системы критериев и источников премирования;
- по формированию сеток тарифов и окладов, которые бы не только были оптимальны для подразделения, но и понятны для самих сотрудников.
- по системе базовой (основной) и переменной составляющей заработной платы.

Заработная плата сотрудников многопрофильной больницы (МБ) формируется по различным принципам, для различных категорий сотрудников следующим образом.

1. ФОЗ (фонд общего заработка) всех сотрудников МБ принимается равным 24,3% от выручки МБ за все услуги, оказанные данной бизнес-единицей (БЕ).

2. Заработная плата сотрудников МБ формируется по различным принципам для различных категорий сотрудников следующим образом:

2.1. Сотрудники, заработок которых складывается из оклада и премии за безупречную работу в размере 50% от оклада. Размер премии зависит от оценок, полученных по итогам работы за месяц/квартал (менеджер/директор МБ);

2.2. Сотрудники, заработок, которых носит чисто сдельный характер и зависит от объема выполненных работ/услуг и установленных тарифов (специалист, ответственный за техническое обеспечение, внешние совместители - хирурги, выполняющие операции в МБ);

2.3. Сотрудники, заработок которых определяется установленным окладом и отработанным временем (внутренние совместители: дежурные врачи МБ, лечащие врачи, медицинский статистик; внешние совместители - диет-сестра);

2.4. Сотрудники, заработок которых состоит из двух частей (врачи, средние и младшие медицинские сотрудники):

2.4.1. «Гарантированный заработок», зависящий от личного оклада и количества отработанного времени, а так же надбавок за «заведование» или «старшинство»;

2.4.2. «Переменная часть», зависящая от выручки, полученной за оказанные услуги. Эта часть в свою очередь так же состоит из 2-х частей:

- часть, распределяемая «автоматом», пропорционально заработку, начисленному на основе личного оклада и надбавок за «заведование» или «старшинство» и отработанного времени, в том числе в качестве внутреннего совместителя (кроме дежурных врачей МБ), доплат за работу ночью в выходные и праздничные дни, сверхурочную работу, но без учета персональных надбавок;

- часть, размер, которой помимо перечисленных в предыдущем абзаце условий зависит от оценки работы сотрудника комиссией в составе заведующих отделениями, главного врача и директора МБ. В случае, если к работе сотрудника нет претензий, то данная часть равняется переменной части, распределяемой «автоматом». При наличии нарушений, жалоб переменная часть, описанная в данном абзаце уменьшается на определенный процент (в «Положении...» это прописано).

Нераспределенная часть премиального фонда переходит в фонд «за особые достижения», речь о котором пойдет ниже.

2.5. Фонд «за особые достижения» формируется в размере суммы 5% от ФОЗ МБ, распределяемой с учетом выручки и нераспределенной переменной части по результатам работы (см. предыдущий пункт). Фонд «за особые достижения» может распределяться полностью или частично на ежемесячной основе для поощрения отличившихся сотрудников (при выручке порядка 4,5 млн. руб. размер Фонда - примерно 20 тыс. руб.) Нераспределенная часть фонда может накапливаться в течение квартала и должна быть распределена при расчете заработной платы за последний месяц отчетного квартала. Если после распределения Фонда на поощрение отличившихся сотрудников все же остаются деньги, то они подлежат распределению «автоматом» среди сотрудников согласно порядку.

II. Порядок расчетов заработной платы сотрудников МБ (см. табл.12)¹.

1. Определяется ФОЗ МБ, как % от выручки за оказанные услуги;

2. Из ФОЗ МБ вычитается заработок сотрудников, уровень оплаты труда которых не зависит от выручки, ФОЗ врачей акушеров-гинекологов МБ и ФОЗ врачей анестезиологов реаниматологов МБ;

3. Из полученной суммы вычитается заработная плата остальных сотрудников МБ, рассчитанная на основе их личных окладов, надбавок и отработанного времени;

4. Из полученной суммы вычитается 5% в Фонд «за особые достижения»;

5. Оставшаяся часть распределяется среди сотрудников МБ согласно принципам, указанным в п.2.4;

III. Формирование личного оклада сотрудника:

1. Личные оклад сотрудника формируется на основе базово оклада, зависящего от занимаемой должности и надбавок за квалификационную категорию и стаж работы в МК «Доктор».

2. Надбавки за категорию для медицинских сестер:

- II категория - 3% -I категория - 7%
- Высшая категория - 10%

3. Надбавки за категорию для врачей: -II категория - 3%

- I категория - 10%
- Высшая категория - 15%

4. Надбавки за стаж работы в МК «Доктор»:

- до 1 года - 0%;
- от 1 года до 2 лет 11 месяцев включительно - 5%;
- от 3 лет до 5 лет 11 месяцев включительно - 7%;
- от 6 лет до 9 лет 11 месяцев включительно - 10%;
- свыше 10 лет - 15%.

5. Надбавки для заведующих отделениями, главного врача, старших медсестер:

- для главного врача - 6000 руб./мес;
- Д=для заведующих отделениями - 5000 руб./мес;
- для старших медсестер - 2500 руб./мес.

6. Персональные надбавки. Устанавливаются от 1000 руб. в месяц с шагом в 500 руб. Эти надбавки необходимы для:

- 6.1. выделения особо ценных сотрудников;
- 6.2. нивелирования изменений в уровне оплаты труда в связи с изменением принципов (2 сотрудника с надбавками в 1000 и 1500 руб.).

IV. Формирование ФОЗ врачей акушер-гинекологов:

1. ФОЗ формируется, как 6,45% от выручки за услуги МБ. В качестве выручки за услуги в данном документе принимается сумма денежных средств, вырученная за:

- все стационарные операции, включая все койко-дни, проведенные прооперированными пациентами в МБ;

- все койко-дни, проведенные непрооперированными пациентами гинекологического профиля в МБ (акушерские койко-дни не учитываются);

- все амбулаторные операции.

2. Размер отчислений в ФОЗ врачей акушеров-гинекологов МБ найден путем сопоставления средней выручки за услуги гинекологического отделения и средней выручки за услуги МБ в целом, а так же уровня оплаты труда данных врачей в настоящее время.

V. Формирование ФОЗ врачей анестезиологов-реаниматологов МБ:

1 .ФОЗ формируется, как 4,2% от всей выручки МБ;

3. Размер отчислений в ФОЗ врачей анестезиологов-реаниматологов МБ найден путем сопоставления уровня оплаты труда данных врачей в настоящее время и рабочей нагрузки.

Таблица 12

Модель расчета заработной платы сотрудников многопрофильной больницы за месяц

Выручка МБ	4 581 000,00р.
% отчислений на ФОЗ МБ	24,30%
ФОЗ МБ	1 113 183,00р.
Выручка Гинекологического Отделения (для врачей)	2 760 969,00р.
% отчислений в ФОЗ врачей Гинекол.Отделения	6,45%
ФОЗ (для врачей ГО МБ)	178 082,50р.
% отчислений в ФОЗ врачей А-Р	4,20%
ФОЗ врачей А-Р	192402,00
ФДЗ к распределению в МБ (полностью)	260 067,39р.
ПФ к распределению в МБ (За особые достижения)	20 813,13р.
ФДЗ к распределению среди врачей АГ ГО	53 848,38р.
Гарантированный ПФ врачей АГ ГО	26 924,19р.
ПФ за безупречную работу врачей АГ ГО	26 924,19р.
ФДЗ к распределению в МБ (м/с и санитарки)	247 064,02р.
Гарантированный ПФ МБ (м/с и санитарки)	123 532,01р.
ПФ за безупречную работу (м/с и санитарки)	123 532,01р.
ФДЗ к распределению среди врачей А-Р	94 537,13р.
Гарантированный ПФ врачей А-Р	47 268,57р.
ПФ за безупречную работу врачей А-Р	47 268,57р.
Рабочих дней	22
Рабочих часов немедики	176
Рабочих часов медики	171,6
% за замещение	30%

Базовая оплата труда является оценкой текущей (существующей) ценности сотрудника для компании и определяется тремя составляющими (см. табл.13):

1. Знаниями и навыками, необходимыми компании для выполнения работы или рабочей функции;
2. Оценкой выполняемой работы или оценкой работника (достижение индивидуальных результатов либо вклад в работу команды);
3. Относительной стоимостью работника на рынке труда (анализ рынка труда).

Следовательно, при определении окладов определялась значимость (ценность) должности (рабочего места) для компании и сравнивалась с конкурентами. Определялась готовность МК «Доктор» платить за работу на этом рабочем месте, должности и на сколько данный сотрудник соответствует требованиям должности.

Приведем сравнительный пример расчета заработной платы трех категорий работников (врач, мед/сестра, санитарка) по новой системе оплаты труда, введенной в МК «Доктор».

Таблица 13

Пример расчета заработной платы врача

Должность	Базовый оклад	Стаж работы в МК, лет	Надбавка за стаж	Категория	Надбавка за категорию	Личный оклад	Надбавка за заведование,	Выручка	Оплата за ноябрь	Сумма
Врач акушер-гинеколог	17 000	9,00	20%	первая	15%	22 950	11 475	5 640 000	Новое положение 56 930, 26	Старое положение 45 542, 86

Таким образом, в Медицинской компании «Доктор» в подразделении Многопрофильная больница разработана система оплаты труда, которая не ограничена минимальными и максимальными размерами и зависит от результатов работы коллектива в целом и каждого работника в частности.

Для отдельных работников и групп работников установлены градации качества выполняемой работы для того, чтобы работники могли увидеть, чего они могут достигнуть в своей работе, тем самым, поощряя их к достижению необходимого качества. Оплата труда работников происходит в полном соответствии с их трудовым вкладом в конечные результаты труда коллектива (см. табл.14, 15).

Таблица 14

Пример расчета заработной платы медицинской сестры

Медицинская сестра – анестезист	Должность	Базовый оклад	Стаж работы в МК, лет	Надбавка за стаж	Категория	Надбавка за категорию	Личный оклад	Надбавка за заведование,	Выручка	Оплата за ноябрь	Сумма
	8 000	6,00	8%	высшая	10%	9 440	0	5 640 000	Новое положение	Старое положение	12465,38
	15 581,49	12465,38									

Таблица 15

Пример расчета заработной платы санитарки

Санитарка	Должность	Базовый оклад	Стаж работы в МК, лет	Надбавка за стаж	Категория	Надбавка за категорию	Личный оклад	Надбавка за заведование,	Выручка	Оплата за ноябрь	Сумма
	3 200	3,00	100%	0	0%	6 400	0,00	5 640 000	Новое положение	Старое положение	10 373,08
	12 966,81	10 373,08									

Рост ФОТ (фонда оплаты труда) ожидается в размере 20%, и соответствует ожидаемому росту прибыли после введения изменений, что отражено в Приложении 4.

Для поддержания уровня квалификации работников, диктуемого производственной необходимостью, проводится ежегодная аттестация кадров. По результатам аттестации разрабатывается план организации повышения квалификации и переподготовки персонала, а затем совершаются кадровые перестановки.

2.5. Мероприятия по совершенствованию мотивации персонала медицинской компании «Доктор» методами социально- психологического стимулирования

В условиях ужесточающейся конкуренции и кадрового дефицита на отечественном рынке труда работодателю необходимо уделять все большее внимание вопросу по предоставлению льгот и расширения компенсационного пакета персонала. В данном учебном пособии предлагается внедрить льготную систему, построенную по принципу «кафетерия».

В условиях кадрового дефицита планы, построенные по принципу «кафетерия», являются наиболее перспективными. Они предоставляют работнику право выбора, что немаловажно для привлечения и удержания квалифицированных специалистов. К примеру, одному нужна оплата спортзала, другому - обеспечение лечения, третьему - предоставление страховки для членов семьи. Целью внедрения системы «кафетерия» заключается не только в создании конкурентного преимущества для медицинской компании и повышение ее привлекательности как работодателя, но и в формировании имиджа МК «Доктор» в целом. Кроме того, это необходимо для поддержания привлекательности предложения для соискателя и желания работать в организации и лояльности к ней для сотрудников. Это также способ для руководителей МК хоть как-то обуздать гонку роста заработных плат путем предоставления дополнительной ценности.

Известно, что не существует идеальной системы вознаграждения. Поэтому на наполнение социального пакета также был предусмотрен учет возрастных и половых характеристик сотрудников. Например, молодежь мало интересуется пенсионное страхование, впрочем, как и медицинское. Их заинтересовали льготы по оплате спортзала. Семейные же положительно

отнесли к наличию детского сада или организации летнего отдыха детей. Мужчины акцентировали свое внимание на оплате обедов, а женщины - гибкий график работы.

Рассмотрим схему внедрения данного плана. Для выбора льгот, включаемых в компенсационный пакет, было проведено анкетирование сотрудников, в процессе которого выявились предпочтения людей относительно льгот.

Затем результаты анкет обрабатываются, и определяется примерный список льгот, которые МК «Доктор» будет предоставлять сотрудникам. Таким образом, можно определить, какие льготы предпочли сотрудники. После составления списка льгот проводится мониторинг предлагаемых тарифов по каждому из видов льгот. В итоге составляется бюджет расходов МК на внедрение пакета льгот, рассчитываются налоговые преференции и экономия за счет корпоративных скидок.

На завершающем этапе рассчитывается цена льготы на одного человека и сумма, которую он может получить деньгами (не более той, которую уплачивает работодатель с учетом скидок и налоговых преференций).

Те затраты, на которые МК не готова, могут быть переложены на самого сотрудника (в этом случае ему предоставляются корпоративные скидки). Деньги могут быть внесены в кассу МК либо вычтены из его заработной платы по итогам месяца.

Стоит отметить, что составлением набора льгот и расчетом стоимости пакета, работа над внедрением системы льгот не заканчивается. Все предложенные варианты должны быть максимально точно донесены до всех сотрудников (см. табл. 16). Для этого можно воспользоваться Интернет-сайтом Компании, корпоративной газетой или провести общекорпоративное собрание для презентации новой системы льгот. Важно чтобы каждый сотрудник четко понимал, какой у него есть выбор. Только в этом случае можно ожидать, что предложенный план льгот «приживется в Компании и достигнет поставленных целей».

Очевидно, следует подтвердить необходимость введения социального пакета и льгот. Более того, можно с уверенностью сказать, что без предоставления таких преимуществ любой работодатель явно проигрывает на рынке труда, теряет лояльность персонала, не использует возможность с помощью льгот привлекать и удерживать сотрудников. Это, в конце концов, сказывается и на имидже всей медицинской компании.

Таблица 16

Преимущества льгот для сотрудников и их работодателей

Льгота	Преимущества	
	Для сотрудников	Для работодателя
Медицинское обслуживание (работников, членов его семьи)	Обслуживание в своей клинике или в других по более низким тарифам, нежели когда договор заключается индивидуально	Позволяет снизить налог на прибыль, т.к. уменьшает налогооблагаемую базу до размера не более 15% от ФОТ, уменьшить ЕСН, т.к. данные выплаты этим налогом не облагаются. Улучшает здоровье сотрудников, т.к. они вовремя обращаются к врачу, что сокращает затраты на выплаты по нетрудоспособности
Страхование жизни	Получение выплат в случае несчастного случая	Страхование ответственности работодателя позволяет частично снизить затраты на выплаты при наступлении страхового случая
Страхование имущества	Получение выплат при наступлении страхового случая без дополнительных затрат работника	Очевидных преимуществ нет
Пенсионное страхование	Обеспечение безбедной старости.	Не взимается НДФЛ, если годовая сумма перечислений не превышает 5 тыс. рублей. Удержание работника. Позволяет уменьшить налог на прибыль, т.к. возможно вычесть из налогооблагаемой прибыли сумму отчислений в размере до 12% от ФОТ. Экономия на ЕСН
Выплаты сотрудникам, имеющим детей	Возможность посвятить больше времени работе при сохранении баланса личных и рабочих целей	Привлечение и удержание сотрудников, имеющих детей. Повышение удовлетворенности работников

Оплата питания	Возможность экономить на обедах. Однако сотруднику придется заплатить НДФЛ	Поддержание здоровья сотрудников. Повышение лояльности
Оплата обучения	Возможность профессионального роста. Экономия на затратах на обучение	Удержание сотрудников, повышение профессионального уровня сотрудников
Оплата проезда	Экономия на затратах	Повышение лояльности
Оплата мобильной связи	Экономия на затратах, повышение статуса	Повышение лояльности. Доступность сотрудника для пациентов
Предоставление автомобиля	Экономия на затратах. Повышение статуса	Повышение лояльности. Возможность вызвать сотрудника в любое время
Возможность изменения графика	Возможность больше времени посвящать себе и семье	Экономия на издержках на офис при работе дома. Возможность привлечь ценного сотрудника, который не может работать целый день

Таким образом, с целью совершенствования системы управления персоналом в МК «Доктор», а именно, мотивации персонала с помощью повышения уровня удовлетворенности сотрудников работой, было предложено:

1. провести социологическое исследование для выявления уровня удовлетворенности сотрудников МК «Доктор»;

2. получить первичную информацию об уровне удовлетворенности работников с позиции состояния социальной политики организации по результатам проведенного социологического исследования;

3. разработать рекомендации на основании проведенного анализа по выявлению уровня удовлетворенности персонала:

- по уточнению основных проблем и причин недовольства сотрудников в МК «Доктор»;

- по снижению текучести кадров в МК «Доктор»;

- по выяснению мотивационных предпочтений сотрудников МК «Доктор»;

- по повышению уровня удовлетворенности персонала работой в медицинской компании;

4. мероприятия по совершенствованию мотивации с помощью методов экономического стимулирования:

- пересмотр системы оплаты труда;

- оптимизация структуры оплаты труда- введение новых форм и видов премирования, надбавок и доплат, увеличение размеров должностных окладов;

5. мероприятия по совершенствованию мотивации с помощью методов социально-психологического стимулирования и обеспечения социальной защиты персонала:

- дополнительное медицинское обслуживание;
- выбор льгот;
- материальные и иные виды помощи.

В учебном пособии рекомендованы предложения по совершенствованию системы мотивации персонала медицинской компании «Доктор».

ПРИЛОЖЕНИЯ

Анкета для выявления удовлетворенности работой

Задача настоящего исследования состоит в том, чтобы получить ваши представления о различных аспектах вашей профессиональной жизни в рамках организации, касающиеся вашей удовлетворенности работой и проблем, с которыми вы сталкиваетесь в своей повседневной производственной жизни.

АНКЕТА

1. Ваш возраст?

- до 25 лет;
- от 25 до 40 лет;
- от 40 до 55 лет;
- больше 55 лет.

2. Семейное положение?

- замужем (женат);
- холост;
- состою в гражданском браке;
- другое.

3. Есть ли у вас дети?

- да;
- нет;
- количество.

4. Ваши дети?

- живут с вами;
- живут в другой семье;
- другое.

5. Ваше образование?

- среднее;

- среднее специальное;
- н/высшее;
- высшее.

6. Каков профиль вашего образования?

- экономическое;
- психологическое;
- медицинское;
- техническое;
- военное;
- другое;

7. Получили ли именно ту профессию, о которой мечтали?

- да;
- скорее да, чем нет;
- нет;
- скорее нет, чем да;
- трудно сказать.

8. Если вы учились в ВУЗе, то, по завершении образования, вы оцениваете итоги своей учебной деятельности?

- получили только диплом, но специальностью не овладели;
- стали специалистом, овладели определенной профессией;
- приобрели совершенно не нужную вам специальность.

9. Ваш трудовой стаж?

- общий;
- по специальности;
- в данной организации;
- на данном рабочем месте.

10. Какую должность вы занимаете в данной организации?

- руководителя;
- специалиста;
- технического исполнителя;
- рабочего;
- другое.

11. Намерены ли вы в ближайшее время сменить место работы?

- скорее всего, да;
- возможно, да;
- не собираюсь;
- затрудняюсь ответить.

12. Назовите причину, по которой вы могли бы сменить место работы (отметьте три наиболее важных для вас причины):

- хорошие условия и организация труда на новом месте;
- более высокая зарплата на новом месте;
- более интересная работа по специальности;
- более хорошие отношения в коллективе;
- более хорошие отношения с администрацией;
- лучшее социальное обеспечение;
- желание открыть свое дело;
- личные мотивы;
- не ушел бы в любом случае;
- сокращение штатов;
- другое.

13. По вашему мнению, работа, это прежде всего:

- основа смысла жизни, иногда требующая жертв;
- вынужденная необходимость;
- интерес, рождающийся в процессе ее выполнения - долг любого человека перед обществом - что-то иное.

14. Считаете ли вы свою работу интересной?

- да;
- не в полной мере;
- нет;
- затрудняюсь ответить.

15. Как вы оцениваете свою работу?

- работа мне нравится, она приносит удовлетворение;
- работа мне нравится, удовлетворяет и уровень заработка;
- работа мне нравится, но слишком мал уровень заработка;

- работа мне не нравится, но привлекает уровень заработка;
- работа мне не нравится, и мал уровень заработка.

16. Если бы перед вами сегодня встала проблема выбора работы, то каким из перечисленных, ниже факторов вы бы руководствовались? (отметьте цифрами от 1 до 5 в порядке личной для вас значимости, 5- самое важное)

- престижность организации;
- возможность долговременных отношений с работодателем;
- получение достойной заработной платы;
- возможность получения социальных благ;
- возможность сделать карьеру;
- другое (укажите что).

17. Приходится ли вам работать во внеурочное время?

- да;
- нет.

18. Как вы к этому относитесь?

- положительно;
- отрицательно;
- безразлично.

19. Оплачивается ли ваша внеурочная работа?

- да
- нет

20. Что бы вы предпочли? (отметьте выбранную альтернативу)

- получать плату за внеурочное время;
- получать отгулы за внеурочное время;
- иметь возможность перехода на гибкий график работы;
- использовать другие методы поощрения (укажите какие).

21. Является ли заработная плата основным доходом?

- Да;
- нет.

22. Имеете ли вы дополнительные источники дохода?

- да, есть, превышает основной доход;
- да, но доход невелик;
- нет, хотя он необходим;
- нет, не нуждаюсь в нем.

23. Что из перечисленного наиболее близко соотносится с понятием «служебная карьера»? (укажите не более трех позиций):

- возможность управлять большим количеством людей;
- рост благосостояния;
- служебный рост;
- свобода действий;
- власть и влияние;
- безопасность;
- самосовершенствование;
- что-то иное.

24. Видите ли вы возможность карьерного роста в данной организации:

- Да;
- нет;
- затрудняюсь ответить.

25. Видите ли вы возможность карьерного роста в других подобных по профилю организациях?

- да;
- нет;
- затрудняюсь ответить.

26. Поощряется ли руководством ваше стремление к карьерному росту?

- да;
- не в полной мере;
- нет;
- если нет, то почему.

27. Как вы считаете, в полной мере руководство использует ваши профессиональные возможности и другие навыки?

- да;
- не в полной мере;
- нет;
- если нет, то почему.

28. Стремитесь ли вы к повышению своей квалификации?

- да;
- нет;
- если нет, то почему.

29. Каким образом вы хотели бы повысить свою квалификацию?

- с отрывом от основной деятельности;
- без отрыва от основной деятельности;
- самообразование.

30. Располагает ли обстановка и взаимоотношения в коллективе к плодотворному сотрудничеству?

- да;
- не в полной мере;
- нет;
- если нет, то на ваш взгляд почему.

31. Ваши знания, способности, профессиональные навыки и возложенные на вас полномочия:

- соответствуют друг другу;
- навыки выше возложенных на вас полномочий;
- навыки ниже возложенных на вас полномочий.

32. Среднемесячный доход вашей семьи в перерасчете на одного человека составляет:

- до 5 тыс.рублей;
- до 10 тыс.рублей;
- до 15 тыс.рублей;
- больше 15 тыс.рублей.

33. Каков ваш личный среднемесячный доход в настоящее время?

- до 5 тыс.рублей;

- до 10 тыс.рублей;
- до 15 тыс.рублей;
- больше 15 тыс.рублей.

34. Задерживают ли вам выплату заработной платы?

- нет;
- иногда;
- регулярно на срок до месяца.

35. Как вы оцениваете свое состояние здоровья в последние 2- 3 года?

- абсолютно здоров;
- здоровье в целом хорошее;
- здоровье удовлетворительное.

36. С чем вы связываете возникновение заболеваний?

- с наследственным фактором;
- с отсутствием должного медицинского контроля;
- с переутомлением;
- непосредственно с исполнением служебных обязанностей;
- затрудняюсь ответить.

37. Знаете ли вы о видах моральных поощрениях, существующих в нашей организации?

- нет;
- если да, то о каких.

38. Нужны ли различные виды морального поощрения?

- нет;
- Да;
- если да, то укажите какие:
- устная благодарность;
- почетное звание;
- прочее.

39. Какие компенсационные льготы вы бы предпочли
Медицинское обслуживание

Страхование (медицинское, имущества, жизни, зрения, пенсионное и др.)

Оплата питания

Оплата обучения

Оплата проезда

Оплата мобильной связи

Оплата отдыха

Оплата спортивных занятий

40. Можете ли вы предложить что-нибудь еще?

41. Существует ли в вашей организации коллективный договор?

- да;

- нет;

- затрудняюсь ответить.

42. В вашей организации коллективный договор (отметьте цифрами от 1 до 5 в порядке личной для вас значимости, 5- самое важное):

- обеспечивает социальную защищенность работников;

- гарантирует занятость работников;

- обеспечивает достойный уровень заработной платы;

- обеспечивает равноправие сторон в трудовом процессе;

- затрудняюсь ответить.

Спасибо за ответы.

Анкета исследования предпочтений сотрудников при выборе льгот

Уважаемый коллега!

1. Анкета должна быть оформлена в виде таблицы со следующим содержанием граф:

- Наименование льготы;
- Оценка льготы, рейтинги;
- Льгота уже есть, но она требует улучшений;
- Льгота не нужна совершенно;
- Льгота безразлична;
- Возможно, я ее выберу ;
- Желательно, чтобы льгота была;
- Должна быть обязательно.

2. Оцените, пожалуйста, необходимость представленных в анкете льгот, поставив знак «+» или « — » в соответствующих графах. В последнем столбце укажите требуемые улучшения представленных льгот.

3. Виды льгот

А. Страхование

- Жизни
- Имущества
- Зрения

Б. Пенсионное страхование

В. Оплата медицинских услуг

Г. Оплата стоматологических услуг

Д. Индивидуальный счет

Е. Солидарный счет

Ж. Выплаты для сотрудников, имеющих детей

З. Ваучеры по уходу за ребенком

И. Организация детского сада

- К. Оплата выходного дня
- Л. Оплата питания
- М. Организация питания в Компании
- Н. Выплата денежной компенсации
- О. Оплата занятий в спортивном зале
- П. Оплата фитнес-центров
- Р. Оплата бассейна
- С. Оплата аренды спортзала
- Т. Оплата проезда
- У. Оплата проездного
- Ф. Предоставление автомобиля
- Х. Выплата денежной компенсации
- Ц. Оплата мобильной связи
- Ч. Безлимитный тариф
- Ш. Оплата по факту
- Щ. Выплата денежной компенсации

4. Ниже укажите, пожалуйста, те льготы, которые не перечислены в анкете, но которые вам бы хотелось иметь в своем компенсационном пакете.

5. Готовы ли вы часть указанных льгот частично оплачивать самостоятельно? Если «да», то какую часть платы вы готовы вносить и на какие именно программы льгот:

50% от стоимости

30% от стоимости

10% от стоимости

Иное

Спасибо за участие в опросе.

ТИПЫ МОТИВАЦИИ И МОТИВАЦИОННЫЕ ПРОФИЛИ ПЕРСОНАЛА

Мотивация - это внутреннее свойство человека, составная часть его характера, связанная с его интересами и определяющая его поведение в организации.

Стимул - это некоторое воздействие на человека, целью которого является направить его деятельность, скорректировать поведение в организации

Существует несколько мотивационных типов, каждый из которых описывает характерное поведение человека в организации. Мотивационные типы можно разделить на два класса:

1. класс избежательной мотивации (избежательная мотивация - человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения);

2. класс достижительной мотивации (достижительная мотивация - человек ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым он стремится).

ТЕСТ 1

Мотивационный профиль персонала

1. Что вы больше всего цените в работе?

- Что я в основном решаю, что и как мне делать
- что она дает возможность проявить то, что я знаю и умею
- что я чувствую себя полезным и нужным
- что мне за нее относительно неплохо платят
- особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна

2. Какое выражение из перечисленных вам подходит больше всего?

- Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход
- В своей работе я - полный хозяин

- У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе
- Я - ценный, незаменимый для организации работник
- Я всегда выполняю то, что от меня требуют

3. Как Вы предпочитаете работать?

- Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно
- Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте
- Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу
- Предпочитаю работать под полную личную ответственность
- Готов(а) делать все, что нужно для организации

4. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились?

- Если предложат намного более высокую зарплату
- Если другая работа будет более творческой, интересней, чем нынешняя
- Если новая работа даст мне больше самостоятельности
- Если это очень нужно для организации
- При всех случаях я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла)

5. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок?

- Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы
- Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию
- Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации
- Мне нужен гарантированный заработок - пусть небольшой, но чтобы он был
- Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а)

6. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией?

- Работник должен относиться к организации, как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника
- Работник продает организации свой труд и, если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя
- Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться
- Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага

7. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения?

- Чувствуют особую ответственность за свою работу
- Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки
- Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации
- Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства
- Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться

8. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе?

- Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться
- Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя также хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми
- Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает
- Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам
- Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих

9. Представьте себе, что у Вас появилась возможность стать совладельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью?

- Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией
- Да, потому что это может увеличить мой доход
- Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем
- Вряд ли - на зароботке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это мешает
- Нет, не нужны мне лишние заботы

10. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете?

- Наиболее интересную, творческую
- Наиболее самостоятельную, независимую
- За которую больше платят
- Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться»
- Не могу представить, что я уйду из нашей организации

11. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации?

- Его зарплату, доходы, материальное положение
- Уровень его профессионализма, квалификации
- Насколько хорошо он «устроился»
- Насколько его уважают в организации
- Насколько он самостоятелен, независим

12. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе?

- Освоить новую профессию
- Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать
- Перейти на менее удобный режим работы
- Работать более интенсивно

- Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда
- Скорее всего я просто уйду из этой организации
- Скорее всего я просто уйду из этой организации

13. Если Вы - РУКОВОДИТЕЛЬ, то что Вас привлекает, прежде всего, в этом положении?

- Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения
- Возможность принести наибольшую пользу организации
- Высокий уровень оплаты
- Возможность организовывать работу других людей
- Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения
- Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь

14. Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать?

- Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения
- Не против, если это нужно для пользы дела
- Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения
- Да, если это будет должным образом оплачиваться
- Нет, профессионал может отвечать только за самого себя
- Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте
- Да, чем я хуже других?
- Нет, это слишком большая нагрузка для меня

**Методика диагностики личности на мотивацию
к избеганию неудач Т. Элерса**

Личностный опросник предназначен для диагностики, выделенной Хекхаузенем, мотивационной направленности личности на избегание неудач.

Стимульный материал представляет собой список слов из 30 строк, по 3 слова в каждой строке. В каждой строке испытуемому необходимо выбрать только одно из трех слов, которое наиболее точно его характеризует.

Тест относится к моношкальным методикам. Степень выраженности мотивации к успеху оценивается количеством баллов, совпадающих с ключом.

ТЕСТ 2

Инструкция:

«Вам предлагается список слов из 30 строк, по 3 слова в каждой строке. В каждой строке выберите только одно из трех слов, которое наиболее точно Вас характеризует, и подчеркните его».

Бланк методики:

1

1. Смелый	бдительный	предприимчивый
2. Кроткий	робкий	упрямый
3. Осторожный	решительный	пессимистичный
4. Непостоянный	бесцеремонный	внимательный
5. Неумный	трусливый	недумающий
6. Ловкий	бойкий	предусмотрительный
7. Хладнокровный	колеблющийся	удалой
8. Стремительный	легкомысленный	боязливый
9. Незадумывающийся	жеманный	непредусмотрительный
10. Оптимистичный	добросовестный	чуткий
11. Меланхолический	сомневающийся	неустойчивый
12. Трусливый	небрежный	взволнованный

13. Опрометчивый	тихий	боязливый
14. Внимательный	неблагоразумный	смелый
15. Рассудительный	быстрый	мужественный
16. Предприимчивый	осторожный	предусмотрительный
17. Взволнованный	рассеянный	робкий
18. Малодушный	неосторожный	бесцеремонный
19. Пугливый	нерешительный	нервный
20. Исполнительный	преданный	авантюрный
21. Предусмотрительный	бойкий	отчаянный
22. Укрошенный	безразличный	небрежный
23. Осторожный	беззаботный	терпеливый
24. Разумный	заботливый	храбрый
25. Предвидящий	неустрашимый	добросовестный
26. Поспешный	пугливый	беззаботный
27. Рассеянный	опрометчивый	пессимистичный
28. Осмотрительный	рассудительный	предприимчивый
29. Тихий	неорганизованный	боязливый
30. Оптимистичный	бдительный	беззаботный

Ключ:

1/2; 2/1; 2/2; 3/1; 3/3; 4/3; 5/2; 6/3; 7/2; 7/3; 8/3; 9/1; 9/2; 10/2; 11/1; 11/2; 12/1; 12/3; 13/2; 13/3; 14/1; 15/1; 16/2; 16/3; 17/3; 18/1; 19/1; 19/2; 20/1; 20/2; 21/1; 22/1; 23/1; 23/3; 24/1; 24/2; 25/1; 26/2; 27/3; 28/1; 28/2; 29/1; 29/3; 30/2.

Порядок подсчета:

Испытуемый получает по 1 баллу за следующие выборы, приведенные в ключе. Первая цифра перед чертой означает номер строки, вторая цифра после черты - номер столбца, в котором нужно слово. Например, 1/2 означает, что слово, получившее 1 балл в первой строке, во втором столбце - «бдительный». Другие варианты ответов испытуемого баллов не получают.

Результат. Чем больше сумма баллов, тем выше уровень мотивации к избеганию неудач, защите. От 2 до 10 баллов: низкая мотивация к защите; от 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации; от 17 до 20 баллов: высо-

кий уровень мотивации; свыше 20 баллов: слишком высокий уровень мотивации к избеганию неудач, защите.

Анализ результата. Исследования Д. Мак-Клеланда показали, что люди с высоким уровнем защиты, то есть страхом перед несчастными случаями, чаще попадают в подобные неприятности, чем те, которые имеют высокую мотивацию на успех. Исследования показали также, что люди, которые боятся неудач (высокий уровень защиты), предпочитают малый или, наоборот, чрезмерно большой риск, где неудача не угрожает престижу. Немецкий ученый Ф. Буркард утверждает, что установка на защитное поведение в работе зависит от трех факторов:

- степени предполагаемого риска;
- преобладающей мотивации;
- опыта неудач на работе.

Усиливают установку на защитное поведение два обстоятельства: первое - когда без риска удастся получить желаемый результат; второе - когда рискованное поведение ведет к несчастному случаю. Достижение же безопасного результата при рискованном поведении, наоборот, ослабляет установку на защиту, т. е. мотивацию к избеганию неудач.

Тест 3. Мотивация персонала

1. Задача руководителя организации теории человеческих отношений:

- а) Строгий контроль и наблюдение за подчиненными;
- б) Использование человеческих ресурсов;
- в) Сделать так, чтобы каждый чувствовал себя полезным и нужным.

2. Какой постулат характеризует теорию человеческих отношений:

- а) Труд для большинства индивидов не приносит удовлетворения, это присущее для них качество;
- б) Индивиды стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание быть интегрированными, признанными как индивиды;
- в) Труд для большинства индивидов приносит удовлетворение.

3. Что является главной задачей руководителя классической теории:

- а) Строгий контроль и наблюдение за подчиненными;
- б) Сделать так, чтобы каждый чувствовал себя полезным и нужным;
- в) Использование человеческих ресурсов.

4. Сколько социальных функций труда?

- а) 3
- б) 5
- в) 7

5. Репродуктивная функция заключается:

- а) в дифференциации и кооперировании усилий участвующих в трудовом процессе людей;
- б) в результатах воздействия содержания трудовой деятельности на ее субъектов;
- в) в воздействии субъектов труда на объекты и элементы природной среды с целью их преобразования в предметы удовлетворения потребностей членов общества — в материальные блага и услуги.

6. Социально-развивающая функция труда проявляется:

- а) в результатах воздействия содержания трудовой деятельности на ее субъектов;
- б) в дифференциации и кооперировании усилий участвующих в трудовом процессе людей;
- в) в той части трудовой деятельности, которая удовлетворяет потребности людей в творчестве и самовыражении.

7. В чем состоит продуктивная функция труда:

- а) в дифференциации и кооперировании усилий участвующих в трудовом процессе людей;
- б) в той части трудовой деятельности, которая удовлетворяет потребности людей в творчестве и самовыражении;
- в) в воздействии субъектов труда на объекты и элементы природной среды с целью их преобразования в предметы удовлетворения потребностей членов общества — в материальные блага и услуги.

8. Сколько уровней социальных связей:

- а) 3;
- б) 4;
- в) 5.

9. Какой элемент относится к межличностному уровню связи:

- а) Социальный порядок;
- б) Социальный процесс;
- в) Ролевое поведение.

10 . Какой элемент относится к международному уровню социальных связей:

- а) Институт;
- б) Социальные процессы;
- в) Типовое взаимодействие по правилам.

11. Отношение к труду это:

- а) совокупность реальных мотивов трудовой деятельности личности, таких, как, например, ориентации на заработок;

- б) обобщенный эмпирический показатель отношения к труду;
- в) взаимодействие субъекта и средств труда в процессе трудовой деятельности.

12. Персонал - это:

- а) вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей фирмы;
- б) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- в) личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

13. В какие годы в науке и практике управления США стало использоваться понятие «человеческие ресурсы» взамен «персонала»?

- а) 1950-е
- б) 1960-е
- в) 1970-е

14. Квалифицированный персонал набирать труднее, чем неквалифицированный. В первую очередь, это связано с:

- а) привычкой тех, кто работает;
- б) приемом по рекомендательным письмам;
- в) требованием со стороны самой работы.

15. Трудовой потенциал - это:

- а) это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б) это совокупность духовных и физических способностей человека, которые он использует всякий раз когда создает потребительные стоимости;
- в) способность персонала организации при наличии у него определенных качественных характеристик и соответствующих социально-экономических, организационных условий достигать определенный конечный результат.

16. Что является субъектом СТО:

- а) занятость;
- б) работодатель;
- в) рабочее место.

17. Какая характеристика характеризует солидарность социально-трудовых отношений?

- а) Стремление человека к личной ответственности за достижение своих осознанных целей и свои действия при решении социально-трудовых проблем;
- б) Взаимная ответственность людей, основанная на единодушии и общности их интересов;
- в) Жесткая регламентация способов поведения субъектов социально-трудовых отношений, условий и порядка их взаимодействия со стороны государства или руководства организации.

18. Какая характеристика характеризует субсидиарность социально-трудовых отношений?

- а) Стремление человека к личной ответственности за достижение своих осознанных целей и свои действия при решении социально-трудовых проблем;
- б) Произвольное, незаконное ограничение прав субъектов социально-трудовых отношений, в результате, которого нарушаются принципы равенства возможностей на рынках труда;
- в) Соперничество субъектов социально-трудовых отношений за возможность и лучшие условия реализации собственных интересов в социально-трудовой сфере.

19. Выделите основную группу методов управления персоналом в организации:

- а) экономические;
- б) статистические;
- в) стимулирования.

20. Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия:

- а) административные;
- б) экономические;
- в) социально-психологические.

21. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности:

- а) ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;
- б) распространением "научной организации труда", развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;
- в) ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.

22. К каким методам управления персоналом Вы отнесете разработку положений, должностных инструкций:

- а) административные;
- б) экономические;
- в) социально-психологические.

23. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:

- а) на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;
- б) на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;
- в) на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей.

24. Планы по человеческим ресурсам определяют:

- а) политику по набору женщин и национальных меньшинств;
- б) уровень оплаты;
- в) оценку будущих потребностей в кадрах.

25. Кадровая политика организации - это:

а) отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения;

б) генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала;

в) отношения конструктивного взаимодействия основных субъектов современных экономических процессов путем согласования их интересов.

26. Какой из перечней кадровой политики отражает в наиболее полном виде ее варианты, означающие усиление степени контроля над кадровой ситуацией:

а) активная, превентивная пассивная;

б) пассивная, активная, реактивная превентивная;

в) пассивная, реактивная, превентивная, активная;

27. Карьера - это:

а) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;

б) повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;

в) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти.

28. Система целей управления персоналом является основой определения:

а) политики организации;

б) стратегии развития организации;

в) состава функций управления персоналом.

29. Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть:

а) трудовое соглашение;

б) трудовой договор;

в) коллективный договор;

30. Организационная культура - это:

а) отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ;

б) отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения;

в) отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя.

31. Что такое условия труда?

а) это совокупность психофизиологических, санитарно-гигиенических, эстетических и социально-психологических факторов производственной среды и трудового процесса, оказывавших влияние на здоровье и работоспособность человека;

б) система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая в себя правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия;

в) совокупность действий людей с применением орудий труда, необходимых для превращения ресурсов в готовую продукцию, включающих в себя производство и переработку различных видов сырья, строительство, оказание различных услуг.

32. Что такое обучение персонала?

а) основной путь получения профессионального образования;

б) планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний;

в) обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

33. Повышение квалификации - это:

а) основной путь получения профессионального образования;

б) обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности;

в) планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний.

34. Что является предметом обучения?

- а) навыки;
- б) результат;
- в) оба правильные.

35. Характеристика профессиональной подготовки кадров:

- а) Получение знаний, умений, навыков и овладение способами обучения (поведения) для освоения новой профессии;
- б) Приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленных на выполнение определенных производственных задач;
- в) Приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, их актуализация и углубление.

36. Дайте характеристику профессиональной переподготовки:

- а) Приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, их актуализация и углубление.
- б) Получение знаний, умений, навыков и овладение способами обучения (поведения) для освоения новой профессии;
- в) Развитие знаний, умений, навыков и способов общения как фундамента для дальнейшей профессиональной подготовки.

37. Что следует понимать под текучестью персонала:

- а) все виды увольнений из организации;
- б) увольнения по собственному желанию и инициативе администрации;
- в) увольнения по сокращению штатов и инициативе администрации;

38. Какие методы наиболее эффективны для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе):

- а) инструктаж;
- б) ротация;
- г) лекция;

39. Наиболее распространенный в практике организаций подход к управленческому развитию:

- а) неструктурированный, непланируемый;
- б) планируемое развитие за пределами работы;
- в) планируемое развитие на работе.

40. Что понимается под традиционной системой аттестации работника:

а) процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем;

б) процесс комплексной оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый специально формируемой комиссией в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации работников;

в) процесс оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей его коллегами.

41. Аттестация работников представляет собой процедуру определения соответствия квалификации, результативности деятельности, уровня знаний и навыков сотрудников, их деловых, личностных и иных значимых качеств требованиям занимаемой должности:

- а) верно;
- б) частично верно; в) неверно.

42. Сколько раз проводится очередная аттестация?

а) основной путь получения профессионального образования;

б) обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности;

в) планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний.

43. Маркетинг персонала - это:

- а) вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале;
- б) такая поведенческая культура, в которой имиджевые регуляторы осмысливаются персоналом как общественная необходимость;
- в) анализ ситуации на рынке труда для регулирования потребности в специалистах дефицитных специальностей.

44. Главными задачами персонал-маркетинга являются изучение развития производства, исследование рынка труда, анализ источников покрытия потребности в персонале, анализ путей получения персонала, анализ затрат на приобретение персонала, выбор альтернатив или комбинирование вариантов источников и путей покрытия потребностей в персонале:

- а) верно все;
- б) частично верно;
- в) неверно.

45. Занятость сотрудника выполнением трудовых обязательств в течение меньшей по сравнению с законодательно установленными нормами продолжительности ежедневной и еженедельной работы представляет использование:

- а) стандартных режимов работы;
- б) гибких режимов рабочего времени;
- в) частичной занятости.

46. Способность организации изменять и приводить профессионально-квалификационную структуру своих работников в соответствии с требованиями изменившейся трудовой нагрузки представляет:

- а) численную адаптацию рабочей силы;
- б) функциональную адаптацию рабочей силы;
- в) дистанционную адаптацию рабочей силы.

47. Форма организации рабочего времени, при которой для отдельных сотрудников или их группы допускается саморегулирование начала, окончания, и общей продолжительности рабочего дня представляет использование:

- а) стандартных режимов работы;
- б) гибких режимов рабочего времени;
- в) частичной занятости.

48. Адаптация - это:

- а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
- б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;
- в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.

49. Ряд конкретных мер, необходимых для принятия решения о найме нескольких из возможных кандидатур есть:

- а) отбор кандидатов;
- б) найм работника;
- в) подбор кандидатов;

50. Метод, позволяющий объективно оценить соответствие кандидатов требованиям работы, является метод:

- а) анализ анкетных данных;
- б) профессиональное испытание;
- в) экспертиза почерка.

51. Что представляет процесс набора персонала:

- а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
- б) прием сотрудников на работу;
- в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.

52. К преимуществам внутренних источников найма относят:

- а) низкие затраты на адаптацию персонала;
- б) появление новых идей, использование новых технологий;
- в) появление новых импульсов для развития;

53. Выплачивает ли предприятие выходные пособия в случае его ликвидации?

- а) да;
- б) нет;
- в) в зависимости от должности работника;

54. К недостаткам внутренних источников привлечения персонала относят:

- а) Претендент на должность знает данную организацию;
- б) Низкие затраты на привлечение кадров;
- в) Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации.

55. К преимуществам внешних источников найма относят:

- а) Прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах;
- б) Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров;
- в) Удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами.

56. К недостаткам внешних источников привлечения персонала относят:

- а) Прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах;
- б) Блокирование возможностей служебного роста для работников организации;
- в) Появление возможности избежать всегда убыточной текучести кадров.

57. Что относится к социально-экономическим факторам, учитываемые при проведении оценки результативности труда?

- а) Географическая среда;
- б) Состояние здоровья;
- в) Уровень жизни.

58. Какие существуют факторы, учитываемые при проведении оценки результативности труда?

- а) Естественно-биологические;
- б) Социально - организационные;
- в) Техничко-экономические.

59. Какие критерии оценки результативности труда относятся к руководителю организации?

- а) Доля на рынке;
- б) Рентабельность;
- в) Снижение издержек производства.

60. К какой должности относится показатель критериев оценки результативности труда «Объём кредитов и их динамика»?

- а) Начальник финансового отдела;
- б) Управляющий банком;
- в) Линейные руководители.

61. К косвенным факторам результативности труда не относятся:

- а) Оперативность работы;
- б) Снижение издержек производства;
- в) Интенсивность труда.

62. При каких условиях процедура оценки результативности труда будет эффективной?

- а) Выработка процедуры проведения оценки результативности труда;
- б) Получение всесторонней оценки сотрудника;
- в) Психологические методы оценки.

63. Какой метод оценки результативности труда основан на отборе наиболее характерных для данного работника характеристик, соответствующих эффективной и неэффективной работе?

- а) Управление по целям;
- б) Описательный метод;
- в) Вынужденный выбор.

64. К основным расходам на персонал не относятся:

- а) Заработная плата;
- б) Выплаты совместителям;
- в) Оплата жилищно-коммунальных услуг.

65. К основным факторам непосредственной социальной среды организации не относятся:

- а) Объекты бытового обслуживания;
- б) Условия работы и ОТ;
- в) Социальная защищённость работников.

66. К основным факторам, характеризующим личность и ее поведение относятся:

- а) Система потребностей, мотивов, интересов;
- б) Психологические особенности;
- в) Социальные.

67. Выберите правильный вариант увеличения потребностей по Маслоу:

- а) Физиологические - Безопасность - Социальная - Уважение - Самовыражение;
- б) Физиологические - Социальная - Безопасность - Самовыражение - Уважение;
- в) Физиологические - Безопасность - Самовыражение - Социальная - Уважение.

68. Описание работы это:

- а) состав и объем трудовых функций, действий работника, определяющих профессионально квалификационные требования к нему;
- б) фиксация данных о содержании конкретной работы (обязанностях, правах, ответственности) и ее параметрах;
- в) масштаб, сложность и отношения (связи).

69. Безработные - это:

- а) трудоспособные граждане, которые не имеют работы и заработка, зарегистрированные в Службе занятости в целях поиска подходящей работы и готовы приступить к ней;
- б) временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способные к участию в трудовом процессе;
- в) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике.

70. В какой период профессиональной деятельности формируется мотивация труда?

- а) до начала профессиональной деятельности;
- б) после приобретения трудового стажа 10-15 лет;
- в) во время адаптации в коллективе.

71. Функциональный руководитель – это тот, кто:

- а) осуществляет управление производством;
- б) имеет отдельный кабинет и секретаря;
- в) управляет определенной сферой деятельности в организации.

72. Организационная структура, построенная на основе прямого распределения должностных обязанностей от высшего звена к низшему, называется:

- а) матричной;
- б) линейной;
- в) функциональной.

73. Структура организации:

- а) является универсальной для всех фирм и организации;
- б) должна соответствовать конкретной ситуации, сложившейся в организации;
- в) может отсутствовать.

74. Какой из видов разделения труда в управлении является, на Ваш взгляд, основой для выделения других:

- а) технологическое;
- б) иерархическое (вертикальное);
- в) функциональное;

75. Что из перечисленного является видом организационного воздействия и чаще всего направлено на оперативное регулирование управленческого процесса в короткие сроки и предназначено для ограниченного числа сотрудников?

- а) приказ;
- б) распоряжение;
- в) инструкция.

76. Представителем какого направления является А. Маслоу?

- а) школа человеческих отношений;
- б) школа научного управления;
- в) классическая школа.

77. Один из принципов «школы научного управления»?

- а) принцип вертикального разделения труда;
- б) принцип равенства возможностей;
- в) принцип оплаты по труду.

78. На чем основаны административные методы управленческого воздействия на персонал?

- а) на власти, дисциплине, взысканиях;
- б) на власти;
- в) на власти, дисциплине.

79. Кто сформулировал новые обязанности администрации?

- а) Ф. Тейлор;
- б) Э. Мэйо;
- в) Н. Винер;

80. Кто не является представителем школы человеческих отношений?

- а) А. Файоль;
- б) Г. Мюнстербер;
- в) Э. Мэйо;

81. Какие выделяют способы распорядительного воздействия на персонал?

- а) приказы;
- б) устав предприятия;
- в) инструкции.

82. Из перечисленных принципов: 1.Научность, 2.Дисциплина, 3.Экономичность, 4.Иерархия, 5.Ответственность, 6.Инициатива - принципами администрирования являются:

- а) 2, 4;
- б) 1, 3, 5;
- в) 2, 4, 6.

83. Чем определяется стоимость рабочей силы?

- а) стоимостью жизненных средств, необходимых для нормального воспроизводства работника;
- б) уровне прожиточного минимума;
- в) средним уровнем заработной платы.

84. Сумма денег, которую работник наемного труда получает за свой дневной, недельный, месячный труд, носит название:

- а) реальной заработной платы;
- б) номинальной заработной платы;
- в) ставки заработной платы.

85. При какой форме заработной платы размер заработка зависит от производительности труда работника?

- а) повременно-премиальная;
- б) повременная;
- в) сдельная.

86. Для проведения собеседования при приеме на работу сотруднику без специальной подготовки в этой области, можно порекомендовать:

- а) заранее продумать полный список вопросов и порядок их предъявления;
- б) подготовить только основные вопросы;
- в) продумать темы, которые необходимо затронуть на собеседовании с кандидатом.

87. Какой из элементов не может служить источником формирования резерва кадров?

- а) квалифицированные специалисты;
- б) дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих;
- в) любые работники данного предприятия.

88. Какие два вида служебно-профессионального продвижения (карьер) различают с точки зрения практики управления организацией?

- а) вертикальное, ступенчатое;
- б) продвижение руководителя и продвижение специалиста;
- в) специальное и специализированное.

89. Явной функцией аттестации является:

- а) придание большего веса принятым ранее кадровым решениям;
- б) установление факта пригодности того или иного человека к определенной социальной роли
- в) эмоциональная разрядка недовольства деятельностью подчиненных.

90. Метод оценки персонала, предполагающий проведение беседа с работником в режиме "вопрос-ответ" называется:

- а) анкетный опрос;
- б) критический инцидент;
- в) интервью.

91. Аттестация - это форма оценки человека, которую:

- а) может дать только другой человек, группа людей;
- б) можно провести с помощью измерительных приборов;
- в) можно провести как с помощью измерительных приборов, так и с помощью людей.

92. Аттестация персонала - это:

- а) анализ затрат, связанных с наймом персонала;
- б) целенаправленный процесс исследования трудовой мотивации персонала;
- в) целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.

93. С какого этапа должен начинаться процесс адаптации работника в коллективе?

- а) с процесса ориентации, ознакомления;
- б) с процесса ассимиляции;
- в) с процесса приспособления.

94. Период адаптации к новым обязанностям:

- а) более продолжителен в случае привлечения с помощью внутренних источников найма;
- б) более продолжителен в случае привлечения с помощью внешних источников найма;
- в) примерно одинаков по продолжительности для всех и не зависит от источников привлечения персонала.

95. Какие виды адаптации выделяют ученые?

- а) первичная, вторичная, функциональная;
- б) устойчивая, неустойчивая, прогрессирующая;
- в) профессиональная, психофизическая, социально-психологическая.

**96. Человек ленив, старается избегать работы. Людей нужно при-
нуждать к труду - это:**

- а) теория «X»;
- б) теория «Y»;
- в) теория «Z».

97. Теории мотивации Врума, Портера и Лоулера являются:

- а) содержательными;
- б) процессуальными;
- в) системными.

Библиографический список

1. Уотсон Дж. Психология как наука о поведении / Дж. Уотсон. М., 1926.
2. Дизель П.М. Поведение человека в организации / П.М. Дизель, Раньян У. Мак-Кинли. М.: Фонд за экономическую грамотность, 1993. 272 с.
3. Маслоу, А. Мотивация и личность / Абрахам Маслоу. 3-е изд. СПб.: Питер, 2003. 352 с.
4. Джордж, Дж.М. Организационное поведение. Основы управления: учебное пособие для вузов / Дж.М. Джордж. Г.Р. Доунс. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.463 с.
5. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон,М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело, 1992.702 с.
6. О'Шонесси. Д. Принципы организации управления фирмой / Дж. О'Шонесси. М.: МТ ПРЕСС,1999. 296 с.
7. Человек и его работа (социологическое исследование) / под ред. А. Г. ЗдравомысловаИдр. М.:Мысль, 1967. 391 с.
8. Гуленков К., Стацевич Е., Сорокина И., Манипуляции в деловых переговорах. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 138.
- 9.Теория системного менеджмента: учебник / под общей редакцией П.В. Журавлева. Р.С. Седегова, В.Г. Янчевского. М.: Издательство «Экзамен», 2002. 512 с.
10. Лучшие HR-решения. Экспертиза журнала Кадровое дело. М.: Вершина, 2006. С. 268.
11. ГенкинБ.М., Основы управления персоналом. М.: Дело ЛТД, 2001. С. 604.
12. Герчикова И.Н., Менеджмент: учебник для вузов. М.:ЮНИТИ 2004. С. 502.
13. Кибанов А.Я.Управление персоналом организации. Учебник для вузов. М.:ИНФРА-М. 2006. С. 635.
14. Пастухов Б. Управление деловой активностью персонала Проблемы теории и практики управления. 2002. № 2. С.72.
15. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: учебник. М.: Аспект Пресс, 2004. С. 364.
16. Ржехин В.М., Алеканд Д.А., Разработка показателей эффективности. Пошаговая инструкция. М.: Вершина. 2007. С. 192.
17. Сацков И.Я. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя. Донецк: Сталкер, 2003. С. 320.
18. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом? М.: Наука, 2002. С. 246.
19. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. М.: ЭКМОС, 2004. С. 503
20. ШкатуллаВ.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: Норма - ИНФРА, 2002. С. 309.

21. Б.Драчева Е.Л., Юликов Л.И., Менеджмент: учебное пособие для студ. учреждений сред. проф. образования. М.: Мастерство, 2002. С. 320.
22. Азбука кадровика: Образцы приказов на все случаи жизни, М.: Вершина, 2007. С. 192.
23. Анцупов А.Я., Ковалев В.В. Социально-психологическая оценка персонала. М: ЮНИТИ, 2006. С .265.
24. Брайан Трейси, РонАрден, Сила обаяния: Как завоевать сердца и добиваться успеха, -М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 251.
25. Волгин А.П., Управление персоналом в условиях рыночной экономики, Москва, 1992. С. 255.
26. Жариков Е.С. Психология управления.-М.: МЦФЭР, 2005. С. 512.
- Ю.Жариков Е.С, Парамонов А.А. Риски в кадровой работе. М.: МЦФЭР, 2005. С. 288.
27. Ивановская Л.В., Свистунов В.М... Обеспечение системы управления на предприятии. М.:ГАУ, 1995.С. 325.
28. Котлер Ф.Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1990. С. 659.
29. Костян И.А., Прием на работу: документальное оформление. М.: МЦФЭР, 2005. С. 160.
30. Кристофер Э., Смит Л. Тренинг в рекрутменте. СПб.: Питер, 2002. С. 224.
31. Куницина В., Казаринова Н. Межличностное общение. СПб.: Питер, 2002. С. 544.
32. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современный персонал технологии. М.:ЗАО Бизнес-школа- Интел-синтез, 2001.С. 365.
33. Магура М.И. Поиск и подбор персонала. -М.: ЗАО Бизнес-школа Интел- Синтез, 1999. С. 152.
34. McKinsey, Новые тенденции в управлении, М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 184.
35. Наврузов Ю., Искусство управления персоналом. Таланты и лидеры.-К.: Издательство А .Капусты, 2002. С. 320.
36. Оболенский СИ. Особенности менеджмента в японской фирме «Сони». Управление персоналом, 1998. С. 208.
37. Панкрухин А.П. Маркетинг: учебник. М.: Омега-Л, 2003. С. 654.
38. Радугин А.А., Основы менеджмента. М.: Инфра-М, 2003.
39. Смирнов Н. Стратегический менеджмент. Краткий курс. СПб.: Питер, 2002. С. 128.
40. Справочник по управлению персоналом. Журнал российской HR-практики. № 4, № 6, № 7, № 9, № 10. 2007.
41. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом. - СПб.: Питер, 2003. С. 418. СпЖ.

Учебное издание

Иваненко Лариса Викторовна,
Филатова Анастасия Викторовна

УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

Учебное пособие

Публикуется в авторской редакции
Титульное редактирование *Т. И. Кузнецовой*
Компьютерная верстка, макет *Н. П. Бариновой*

Подписано в печать 26.12.12. Формат 60x84/16. Бумага офсетная. Печать оперативная.
Усл.-печ. л. 8,4; уч.-изд. л. 9,0. Гарнитура Times.

Тираж 100 экз. Заказ № 2271

Управление по информационно-издательской деятельности Самарского
государственного университета: www.infopress.samsu.ru
Издательство «Самарский университет», 443011, г. Самара, ул. Акад. Павлова, 1.
Тел. 8(846) 334-54-23

Отпечатано на УОП СамГУ