

## Содержание:

Image not found or type unknown



## ВВЕДЕНИЕ

Функции управления определяют устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующиеся однородностью целей действий или объектов их приложения.

Они характеризуют общие задачи и направления управленческих работ, состав и содержание которых в наименьшей степени зависит от специфики конкретной организации (её отраслевой принадлежности, размера, организационно-правовой формы и т.п.).

Дифференциация функций управления подразделениями компании позволяет выделить отдельные задачи и виды управленческой деятельности и регламентировать рациональные правила и процедуры их осуществления.

Рассмотрение управления как совокупности и процесса взаимосвязанных функций обеспечивает синтез различных школ научного управления и возможность реализации ситуационного подхода при принятии управленческих решений.

Различные концепции управления предусматривают большое разнообразие состава и содержания функций управления компанией.

Управление с позиций процессного подхода можно рассматривать в виде последовательно осуществляемых общих (основных) функций. В этом случае функция предоставляет из себя определённый этап процесса управления. При этом каждый этап состоит из нескольких шагов, то есть его также можно представить как отдельный процесс. Выделение функций позволяет разделить управление на отдельные управленческие задачи, чтобы выполнять их более квалифицированно. Различные концепции управления предусматривают большое разнообразие состава и содержания функций управления.

Существует несколько подходов к классификации функций управления. Среди них наиболее оптимальным можно считать подход, при котором выделяют следующие

функции: решение, планирование, организацию, руководство, координацию, мотивацию и контроль.

Рассмотрим возникновение науки управления и одну из функций управления, стимулирование и мотивацию.

## **Глава 1. Возникновение науки управления**

Наука управления возникает и интенсивно развивается в области производства. Именно производственная сфера становится первым объектом теории управления. Главная причина данного явления - промышленная революция XIX столетия, которая показала неэффективность старых методов управления, основанных на практическом опыте и интуиции.

В развитии науки управления принято выделять пять основных школ:

- школу научного управления;
- административную или классическую школу;
- школу человеческих отношений;
- школу науки о поведении;
- школу количественных методов.

(Несколько обособленно стоит исследование бюрократии, хотя данное явление (направление) можно признать, как частный случай реализации идей первых двух школ) [2, 3].

Школа научного управления или научная организация труда зарождается на пороге XX столетия с появлением книги Фредерика Уинслоу Тейлора (1856-1915) «Принципы научного управления». Наиболее известными последователями Тейлора стали супруги Френк и Лилия Гипберт и Генри Гант (1861-1919) [2, 3].

В ходе своих исследований и экспериментов Ф. Тейлор вывел ряд общих принципов организации труда, которые легли в основу его системы. Разделение труда между менеджером, за которым закреплена функция управления и работником-исполнителем. До этого рабочий сам планировал и выполнял работу. Тейлор считал, что производительность будет намного выше, если каждая группа

работников сосредоточится на том, что она делает успешнее. Предполагалось также разделение конкретных производственных задач, т.е. дальнейшая специализация рабочих и менеджеров. Специализация позволила поднять уровень профессионализма не только исполнителей, но и управленцев, что опять-таки усиливало результативность труда [2, 3].

Измерение труда - хронометраж, как отдельных приемов, так и целых операций; определение объема выполненной работы и затраченных усилий; разработка наиболее оптимальных приемов, помогающих экономить время и силы. Измерение труда позволяло с одной стороны повысить производительность труда, а с другой оплачивать его более справедливо, стимулируя деятельность исполнителей. Измерение труда давало возможность успешно преодолевать споры между администрацией и рабочими путем точных научных расчетов, а также избегать перенапряжения, либо, наоборот, необоснованных простоев в работе. Повременная оплата труда заменялась более прогрессивной оплатой - за конечный результат [2].

Задачи - предписания представляли собой, по сути, письменные инструкции, в которых весь объем работы расчленялся на отдельные операции. Их необходимо было осуществить в точно установленные сроки. Таким образом, рабочий имел, по сути, технологическую карту, которая помогала ему без излишних потерь сил и времени выполнить нужную работу. Менеджер и предприятие получали определенные стандарты, измерения труда, придерживаясь которых можно было планировать объемы заданий бригады, цеха и предприятия в целом [2, 3, 5].

Учет индивидуальных способностей, отбор и обучение рабочих и управленцев. Наблюдая за различными работами, Ф. Тейлор обнаружил, что некоторые работники делают порученное задание с удовольствием, другие относятся к нему нейтрально, либо, наоборот, с явным пренебрежением. Отсюда был сделан вывод о необходимости учета различий между способностями руководителей и исполнителей, а также различий внутри этих двух групп. Отбор работников позволял правильно расставить их в соответствии с природными данными, а обучение - усилить природные способности к тому или иному труду. Разработка методик обучения рабочих осуществлялась на основе научного анализа операций, проводимых ими в ходе производственного процесса [7].

Материальное стимулирование труда состояло в установлении зависимости оплаты труда от выпуска готовой продукции, в выплате премиальных за достижение большей продуктивности. Данный принцип способствовал также развитию

сотрудничества между управленцем и рабочим. Управленец разрабатывал и внедрял передовую технологию, заботясь о повышении производительности каждого исполнителя и предприятия в целом. Рабочий со своей стороны был заинтересован в этом и помогал менеджеру, включаясь в процесс совершенствования собственного труда [2, 3, 7].

Ф. Тейлор считал, что влияние группы делает рабочего менее эффективным, отсюда неприятие каких-либо групповых интересов, признание труда как исключительно индивидуальной деятельности. Не случайно Ф. Тейлор весьма скептически относился к профсоюзному движению. Менеджерам он отводил роль "мудрецов", обладающих уникальным знанием того, что пригодно, а что непригодно для рабочих. Ф. Тейлор отстаивал необходимость усиления организационных правил и стандартов, регламентирующих трудовой процесс [2, 3, 10].

Несмотря на ряд недостатков система Ф. Тейлора в целом была чрезвычайно эффективной и постепенно завоевала господствующее положение на предприятиях США и стран Европы. Последствия ее внедрения были, зачастую, ошеломляющими и способствовали позитивным процессам на предприятиях, в промышленных объединениях и целых странах. Указанные процессы проявлялись в:

- повышении профессионализма рабочих и менеджеров за счет их специального отбора, подготовки и соответствующей расстановки;
- возможности точного планирования работы каждого производителя и предприятия в целом, составление прогнозов;
- росте материального благосостояния рабочих и налаживании более тесного сотрудничества с хозяевами и администрацией предприятий, носившего деловой, экономический характер;
- появлении новых обязанностей у менеджеров (анализ и обобщение традиционного опыта его классификация, составление правил, законов и формул в помощь рабочим);
- росте производительности труда, увеличении производительной мощи нации и достижении процветания страны [8].

Таким образом, главное внимание представители школы научного управления сосредоточили на технологии производственного процесса и, особенно, технике личного труда и его организации.

Административная (классическая) школа в отличие от школы научного управления сосредоточивает свое внимание на совершенствовании руководства организацией в целом, создании универсальных принципов управления, реализуемых на любом уровне [2, 3, 10].

Наиболее яркими представителями административной школы являлись Анри Файоль (1841-1924) и Генри Эмерсон (1853-1931).

А. Файоль по оценке современных специалистов был наиболее выдающейся фигурой в области управления вплоть до середины XX столетия. С 1888 по 1918 г. он работает на посту главного управляющего французского горнодобывающего и металлургического концерна «Комамбо». В момент прихода А. Файоля на эту должность компания находилась на грани экономического краха, а когда он оставил свой пост – стала мощнейшим концерном мирового значения. Это стало возможным благодаря тому, что он в своей работе придерживается научно обоснованных принципов управления концерном. В своем главном труде «Общее промышленное управление» А. Файоль впервые классифицирует управление по его функциональным признакам: планирование, организация, распоряжение, координация, контроль [8].

А. Файоль формулирует четырнадцать принципов, которые давно вошли в классику управления:

1. Разделение труда - уменьшение числа объектов, приходящихся на каждого работника - управленца; объекты должны быть по возможности однообразными.
2. Власть и ответственность. Нет власти без ответственности; ответственность - род мужества, которым обладает не каждый; страх ответственности парализует инициативу, поэтому тот, кому он присущ, не может быть хорошим руководителем.
3. Дисциплина — это, прежде всего, повиновение, причем, повиновение на всех уровнях системы управления.
4. Единство распоряжения. Работник должен получать приказы только от одного вышестоящего лица.

5. Единоначалие - единая глава, единый план работ, единая цель; двуглавый орган управления — это монстр, ведущий к анархии и дезорганизации.
6. Подчинение индивидуальных интересов общим. Интересы одного человека (группы людей) не должны превалировать над интересами организации.
7. Централизация. В любом организме должен быть мозг, т.е. управляющий центр.
8. Скалярная цепь - иерархия элементов управления от высшего до низшего. Управление через одно или несколько звеньев («через голову») явление крайне нежелательное.
9. Порядок. Рабочее место для каждого работника, каждый работник на своем месте.
10. Стабильность пребывания персонала в должности. Для овладения профессией требуется время; текучесть кадров снижает их профессиональный уровень.
11. Вознаграждение персонала. Цена услуг должна быть справедливой и удовлетворять как работника, так и предпринимателя.
12. Справедливость. Вселить дух справедливости на все уровни скалярной цепи. Уверенность в справедливости руководства обеспечивает максимальную отдачу персонала, а также его преданность.
13. Инициатива. Продумать план действий и приложить силы к его успешному выполнению - источник удовлетворения для интеллигентного человека.
14. Корпоративный дух. Гармония между членами организации составляет огромную силу [10].

Г. Эмерсон получил известность благодаря своим исследованиям штабного принципа в управлении. Получив образование в Европе, Г. Эмерсон находился под большим впечатлением идей прусского генерала фон Мольтке, разработавшего концепцию Генерального штаба. Суть концепции состояла в том, что каждый значительный вопрос досконально изучается одним из офицеров штаба и лишь совокупный разум штабных специалистов способен был дать правильный совет военачальнику, за которым оставалось право окончательного решения [7].

Г. Эмерсон стремился достичь полной гармонии в использовании линейного и штабного типов управления. Он полагал, что штабной принцип применим не только

к военным, но и ко всем организациям, где каждый линейный руководитель сможет получить компетентную помощь штаба (экспертов). Сочетание единоначалия и коллегиальности дает шанс избежать принятия неверных решений [7].

Г. Эмерсон считал, что между напряжением и производительностью труда существует связь, но обратная: «Работать напряженно — значит прилагать к делу максимальные усилия; работать продуктивно — значит прилагать к делу усилия минимальные». Задача управленца, таким образом, состоит в том, чтобы понизить напряжение и одновременно повысить производительность труда [7].

Определенное внимание исследователи уделили изучению такого неизбежного явления в управлении, как бюрократия. Наиболее глубоко проблема была проанализирована Максом Вебером (1864-1920) [11].

Бюрократию М. Вебер рассматривал как неизбежное, необходимое в управлении явление. Без разветвленного бюрократического аппарата крупное производство не в состоянии функционировать. Он понимал бюрократию как профессионализм в сфере управления, основанный не профессиональных знаниях особого рода. Бюрократия противостоит дилетантству. Чисто бюрократический тип организации способен достигнуть высшей эффективности и в этом смысле является наиболее рациональным способом осуществления власти над людьми [11].

В своем практическом функционировании бюрократическая организация предполагает, что:

- управление осуществляется последовательной системой абстрактных правил, применяемых ко всем индивидуальным случаям совершенно одинаково;
- идеальный служащий действует без всяких эмоций, формально-безличностно;
- занятость в организации основана на технической квалификации работников;
- с технической точки зрения бюрократия обеспечивает высшую степень эффективности по сравнению с другими системами администрации [10].

Многими социологами бюрократическая система управления квалифицировалась как бесчеловечная и безличностная, нейтральная к человеческим нуждам. Тем не менее, по мнению М. Вебера, ее внедрение было ощутимым шагом от первых жестких фабричных систем, где работник был лишь сырым материалом для эксплуатации. В бюрократической системе управление жестко

регламентировалось, власть над подчиненными упорядочивалась, т.е. ограничивалась. Жесткий регламент деятельности работников требовал такого же регламента деятельности управленцев [7].

Вместе с тем М. Вебер не идеализировал бюрократическую форму управления. Он осознавал, что с возрастающим усложнением процедур принятия управленческих решений бюрократический аппарат будет выходить из-под контроля и развертывать свою анонимную систему господства. Бюрократические модели управления несут в себе серьезные дефекты, в том числе социального характера:

- они формируют тенденцию нивелирования людей;
- работники стоят в стороне от принимаемых решений и лишь обязаны неукоснительно выполнять их;
- широко распространяются умозрительные схемы в управленческом труде, далеко не всегда отвечающие практическим запросам производства, потребностям в увеличении его эффективности;
- происходит перекокс в сторону громоздких иерархических структур, снижается гибкость и оперативность управления;
- создается известная напряженность между управляющей и исполнительной подсистемами организации [2, 3].

Наиболее широкое распространение бюрократические модели получили в 30-40 годы XX столетия, когда организационно-экономическая среда общества была относительно проста. В этих условиях упор на централизованно-бюрократическую процедуру принятия решений, узкую специализацию рабочих мест, тщательный надзор за действиями подчиненных был оправдан, чего не скажешь о последующих годах, когда социально-экономические условия претерпели существенные изменения [7].

Тем не менее, по мнению М. Вебера, массовый приход в сферу управления вышколенных «бюрократов» знаменовал новый шаг в профессионализации управленческого труда [2, 3].

Наиболее яркими представителями школы человеческих отношений являются Мэри Паркер Фоллет (1868-1933) и Элтон Мэйо (1880-1949). Школа человеческих отношений рассматривала каждую промышленную организацию как определенную социальную систему. Сугубо технологический аспект эффективности производства,



как и вопросы экономического подхода, надо рассматривать во взаимосвязи с человеческим, социальным фактором [10].

Естественно, что каждому работнику присущи определенные физиологические и материальные потребности, удовлетворить которые в разумной мере при развитой экономике сравнительно просто. Школа научного менеджмента и административная школа ориентируются именно на такие потребности. Однако удовлетворение физиологических и материальных потребностей ведет к возникновению новых социальных потребностей: общения, самоактуализации, признания. А их удовлетворить значительно сложнее [11].

Э. Мэйо в ходе экспериментов на заводе «Уэстерн электрик» в Хоторне обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда. Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, часто превосходили усилия руководителя. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и на материальные стимулы. Выяснилось, что неформальной группе присуще стремление разрабатывать свои собственные нормы, ценности и позиции. Таким образом, неформальные отношения были признаны за весомую организационную силу, способную либо бойкотировать распоряжения, либо, наоборот, способствовать проведению их в жизнь [9].

Основные усилия Э. Мэйо были направлены на поиск средств установления сотрудничества рабочих как друг с другом, так и с администрацией. Он осуждал утрату «духа солидарности» и «чувства общности» в современных ему организациях, стремился разработать конкретные пути замены безличностных производственных отношений более тесными человеческими контактами. Согласно концепции Э. Мэйо, необходимо стремиться к равновесию технической и социальной функций предприятия, чтобы индивиды, сотрудничая друг с другом для достижения общей цели, могли получить личное удовлетворение, составляющее основу их стремления к кооперации. Тем самым формальная организация как бы подкреплялась неформальными структурами. Причем, последние уже не считались ущербными, а наоборот, необходимым компонентом эффективной деятельности всего предприятия. В рассматриваемой концепции руководитель выполняет две главные функции: первая - максимизация прибыли, вторая - создание и стабилизация эффективно работающих групп [9].

Исследователи человеческих отношений внесли много поправок в прежние концепции менеджмента, основными из которых являются:

- увеличение внимания к социальным, групповым потребностям человека;
- стремление к ослаблению отрицательных последствий сверх специализации, обогащению рабочих мест;
- отказ от акцента на строгую иерархичность власти и призыв к «приземленности управления», к «менеджменту участия»;
- возрастающее признание неформальной стороны организации, роли умонастроений и неформальных отношений;
- развитие средств и методика изучения взаимодействия формальной и неформальной организации [9].

Школа науки о поведении (бихевиористская школа). Бихевиоризм означает поведение, науку о поведении, выявлении мотиваций, предпочтений. Основной целью школы науки о поведении было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности человеческих ресурсов. Представителями школы были Честер Барнард (1886-1961) и Дуглас Мак-Грегор (1906-1964) [2, 3].

Честер Барнард свою книгу «Функции администратора» (1938 г.) посвящает конструированию теоретической модели кооперативных систем, то есть организаций и выявлению роли индивида в организации. Основные идеи Ч. Бернарда состояли в следующем:

- индивиды уникальны, независимы и обособлены, в то время как организации кооперативны, отсюда возможное несовпадение целей организации и индивида;
- функция управления состоит в том, чтобы обеспечить совпадение кооперативного и индивидуального компонентов организации;
- индивид всегда является стратегическим фактором организации; именно усилия людей составляют энергию организаций;
- но для побуждения людей к действиям нужны стимулы [7].

Продолжил исследования взаимоотношений индивида и организации Дуглас Мак-Грегор. В 1960 г. выходит его книга «Человеческая сторона предприятия». Отношения к человеку, считал Мак-Грегор, выражаются через методы контроля его деятельности, а отсюда и разное воздействие на человека: один вид контроля стимулирует его деятельность, другой - тормозит раскрытие потенциальных

возможностей [2].

Первый вид контроля состоит в избирательной адаптации к человеческой природе. Применяя ее, управленец максимально раскрепощает потенциал работника. Второй вид контроля заключается в попытке подчинить человека нашим желаниям, отсюда его внутреннее сопротивление и, как результат, невысокая эффективность работы [2].

Внедрение первого вида контроля (т.е. адаптации к человеческой природе) требует изменить и механизм власти: перейти от формальной власти к лидерству. Мак-Грегор считает, что авторитарная власть создает больше проблем, чем их решает [2, 3].

В основу своей концепции Д. Мак-Грегор положил дихотомию теорий, условно обозначив их символами «Х» и «У». Первая из них соответствовала традиционному воззрению на проблемы управления, вторая трактовала предпосылки интеграции индивидуальных и организационных целей в управленческом процессе, что рассматривалось им как основа управления нового типа [2, 3].

Главные положения теории «Х»:

- обычно человеку присуще внутреннее неприятие труда, и он старается избежать его любым путем;
- поэтому подавляющее большинство людей должны быть принуждаемы и направляемы с тем, чтобы побудить их к соответствующим усилиям для достижения целей организации;
- обыкновенный человек предпочитает быть контролируемым, стремиться избежать ответственности;
- ему свойственны лишь незначительные амбиции, он лишен честолюбия и желания самореализоваться, и, главным образом, он нуждается в защите.

Предпосылки теории «У», которые, собственно, и отстаивал Мак-Грегор, прямо противоположны:

- затраты физических и интеллектуальных сил в труде естественны, как в игре или даже на отдыхе;

- внешний контроль или угроза наказания не являются единственным средством для достижения организационных целей;
- человек осуществляет самоуправление и самоконтроль при выполнении порученных ему задач;
- вознаграждение должно быть неотъемлемой функцией достижения искомых задач;
- обычный человек при соответствующих условиях научается не только принимать на себя ответственность, но и искать ее;
- возможность показать сравнительно высокую степень воображения, оригинальность и творчество при решении организационных проблем получает все большее распространение среди людей;
- в настоящих обстоятельствах индустриальной жизни интеллектуальные возможности среднего человека используются лишь частично [2, 3].

Таким образом, центральный принцип, составляющий ось теории «Х», то есть традиционный подход в управлении, состоит в руководстве и контроле посредством прямого применения власти, а человек считается лишь инертным объектом властного воздействия [2, 3].

Напротив, краеугольный камень теории «У» - вера в моральный потенциал человека. Предполагается, что человек будет работать хорошо, если удовлетворен не только своим заработком, но и своим местом и ролью в трудовом процессе. Его не нужно заставлять трудиться, угрожая наказанием. Преданный целям своей организации, он готов активно сотрудничать, проявляя при этом инициативу и творчество. Важно поддерживать и развивать эту инициативу исполнителя, а если организация не смогла получить желаемые результаты, то в этом виноваты не исполнители, а низкая организация работ и плохой менеджер. Мудрый менеджер должен заботиться о своих сотрудниках, ценить их и верить им. Тогда цели личности и самой организации совпадут («принцип интеграции»), сотрудникам будут созданы условия для удовлетворения своих высоких потребностей в свободе выбора, доверии и уважении [2, 3, 7].

Достижения школы науки о поведении легли в основу концепции управления человеческими ресурсами. Ее основное содержание не сводится только к увеличению морального компонента и степени личной удовлетворенности в

организации, как это было свойственно теории человеческих отношений. В последнем случае менеджер делился информацией, консультировался с подчиненными и поощрял самоуправление исключительно для повышения удовлетворенности рабочими условиями труда. Это было главным средством повышения производительности. В доктрине использования человеческих ресурсов менеджер допускает участие подчиненных в управленческом процессе, ибо наиболее эффективные решения, как правило, принимаются теми, кого они непосредственно затрагивают. Однако это участие ограничено рамками первичной трудовой группы и теми вопросами, которые входят в ее непосредственную компетенцию [7].

Школа количественных методов зарождается перед началом второй мировой войны, однако наиболее активный период ее развития совпадает именно с годами войны. Англичане, например, с помощью количественных методов пытались отыскать способ эффективного использования истребительной авиации и средств ПВО во время массированных ударов с воздуха немецкими ВВС. Надо было не только парировать эти удары, но и избежать уничтожения того небольшого числа средств борьбы с воздушным противником, которыми располагали англичане в начале боевых действий [10].

Кроме того, в США и Великобритании велся активный поиск максимизации эффективности военных поставок по обеспечению высадки союзников на европейский континент, так как ввиду огромных масштабов поставок обычными методами указанная задача не решалась. Разрабатывались количественные методы планирования наиболее эффективного применения подводных сил, минирования портов, отыскания оптимальных маршрутов движения морских сил и т.д. [2, 3].

Количественные методы были сгруппированы под общим названием «исследование операций». Центральным элементом метода являлась модель ситуации. Модели, как известно, облегчают понимание сложной реальности. К примеру, топографическая карта является упрощенной моделью местности. Модели упрощают сложные проблемы, сокращая число переменных до управляемого количества (допустимого минимума). После создания модели переменным задаются количественные значения [8].

Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними. Ключевая характеристика школы количественных методов - замена словесных рассуждений, описательного анализа моделями, символами

количественного значения [8].

Самый крупный толчок к применению количественных методов в управлении дало развитие компьютеров. Компьютер позволяет исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности, которые приближаются к реальности и, следовательно, более точны [7].

Влияние школы количественных методов было значительно меньшим, чем влияние, например, бихевиористского метода. Причин такого положения, скорее всего, две. Первая причина видится в том, что большее число руководителей ежедневно чаще сталкиваются с проблемами человеческих отношений, чем с проблемами, которые являются предметом исследования операций. Вторая причина заключается в знаниях и подготовке руководителей. До 60-х годов XX столетия лишь у очень немногих руководителей было образование, достаточное для понимания и применения сложных количественных методов. Однако в настоящее время положение быстро меняется, так как все больше ВУЗов включают в свои программы курсы количественных методов и применения компьютеров в управлении. Современный менеджер уже не представляется без знания компьютера и умения с ним обращаться. Вопрос лишь в углублении таких знаний до уровня, позволяющего руководителю компетентно ставить задачи на разработку количественных методов и эффективно использовать их в процессе управления организацией [2, 3, 7].

## **Глава 2. Стимулирование и мотивация как функция управления**

Мотивация является основным звеном мотивационной сферы личности. В современной психологии это понятие рассматривается двояко. Первое значение определяет мотивацию как систему факторов, детерминирующих поведение человека (мотивы, намерения, интересы, потребности, цели). Второе значение - мотивация как характеристика процесса, стимулирующая поведенческую активность. Исходя из этого, можно дать определение этому понятию [1, 4].

Мотивация — это совокупность мотивов, побуждающих к активности и определяющих ее направленность.

Активность и направленность личности определяют стремление к достижению личных целей и целей организации. Достижение целей возможно при выполнении намеченных задач (личностных и задач организации). Поэтому под мотивацией

иногда понимают также систему факторов, способствующих достижению определенных целей, процесс побуждения себя и других к деятельности, ориентированной на достижение личностных и целей организаций [5].

Мотив — это побуждение к выполнению определенной деятельности, к совершению поступков, в основе которых лежат потребности человека.

Потребности человека — это осознаваемые и неосознаваемые нужды, которые он переживает, они необходимы для жизнедеятельности организма и развития личности.

Потребности порождают желания, стремления, эмоции, чувства, побуждают субъекта к активности. Имеется несколько классификаций потребностей по разным основаниям. Предлагалось делить потребности на материальные (в пище, одежде, продолжении рода и т. п.) и духовные (в музыке, дружбе, труде, в чтении книг и т. п.). А. Маслоу разработал концепцию иерархии мотивов, в которой все потребности делятся на 5 классов (5 иерархических уровней). В. Мак-Дуггал предлагал набор потребностей довести до 18, а польский психолог К. Обуховский — до 120.

Некоторые психологи сводят все потребности к 7 основным видам:

- 1) физиологические (питание, сон, дыхание и т. д.),
- 2) продолжение рода (рождение, воспитание, защита),
- 3) добывание средств к существованию (жилище, нища, одежда),
- 4) духовные потребности (запросы),
- 5) общение (обязанности, права, симпатии и т. д.),
- 6) самовыражение (в религии, спорте, искусстве, науке и пр.),
- 7) самоутверждение (уважение, призвание, власть и т. п.).

Для того чтобы учитывать и использовать потенциальные возможности людей, активизировать их побудительные силы, руководитель, менеджер, проводит определенную работу по мотивированию и стимулированию работников. Под мотивированием понимается создание у исполнителей внутренних психологических побуждений к деятельности [5].

Заинтересованность в труде, удовлетворенность трудом, потребность в труде — эти факторы являются основными мотиваторами исполнительской деятельности.

Стимулирование представляет собой побуждение работников к труду, вызываемое внешними факторами (материальными и нематериальными).

Материальное стимулирование включает денежную компенсацию и систему льгот, которые предоставляет организация своим сотрудникам. Нематериальное стимулирование обеспечивается системой мер для удовлетворения социальных потребностей, потребностей в уважении и самовыражении [1].

Человек — существо социальное. В своем поведении он ориентируется на нормы, ценности и мнения реальной или воображаемой социальной общности, принимаемой им в качестве референтной группы. Одной из функций такой референтной группы является нормативная функция, проявляющаяся в мотивационной сфере, а именно — в процессе мотивировки [4].

Мотивировка как рациональное объяснение субъектом причин своих действий посредством указания на социально приемлемые для него и его референтной группы обстоятельства. Очень часто она используется человеком для маскировки действительных мотивов своего поведения. В таких случаях она служит для него своеобразной психологической защитой, средством оправдания действий и поступков, средством приведения их в соответствие с нормами поведения, задаваемыми обществом [1].

Мотивы, рассматриваемые в качестве диспозиций, можно разделить на виды, названия которых аналогичны названиям потребностей: органические, материальные, социальные и духовные.

Стимулирование и мотивация — это функция управления, связанная с оказанием влияния на коллектив при помощи побудительных мотивов для достижения целей организации [1].

Существует несколько теорий (моделей) мотивации, которые объединяются в две большие группы.

Первую группу составляют содержательные теории мотивации А. Маслоу Д. Мак-Клелланда и Ф. Герцберга. Содержательные теории основываются на выявлении потребностей и роли этих потребностей в мотивах поступков людей. Потребность же определяется как физиологическое и психологическое ощущение недостатка чего-либо. А. Маслоу (1940-с.г.г.) построил пирамиду иерархии потребностей, в которую включил (см. Таблицу 1):



- физиологические (материальные) потребности, составившие основание (низший уровень) пирамиды;
- потребности безопасности (подчиненности), которые выражают стремление к стабильности, надежности, бесконфликтности с формальной структурой;
- потребности общения и принадлежности, удовлетворяемые в ходе участия в совместной деятельности, что во многом зависит от морального климата, взаимоотношений в коллективе;
- потребности в признании и уважении, для удовлетворения которых работник должен получить определенный статус в коллективе, положительную оценку других людей. Данный статус часто совпадает, а иногда и не совпадает с официальным (неформальное лидерство, ум, способности, человеческие качества и т.д.);
- потребности самовыражения - высший уровень потребностей, достижение которого зависит от содержания труда и его результатов; содержание труда в идеале должно соответствовать наклонностям и способностям людей, их творческому потенциалу, несовпадение тормозит удовлетворение потребностей [1, 4].

## **Таблица 1. Связь между теориями**

### **А.Маслоу, Д.Мак-Клелленда, Ф.Герцберга**

Потребности, мотивирующие людей

По А. Маслоу	По Д. Мак-Клелленду	По Ф. Герцбергу
Самовыражения	Успеха	Мотивирующие факторы
Признания, уважения	Власти	
Общения, принадлеж-ности	Причастности	Гигиенические факторы

Безопасности (подчиненности)

Физиологические

(материальные)

А. Маслоу установил: человек испытывает одновременно потребности различных уровней; но всегда потребности какого-то уровня будут доминировать. Кроме того, человек будет испытывать потребности более высокого уровня только после того, как в основном удовлетворит свои потребности низших уровней [1, 4].

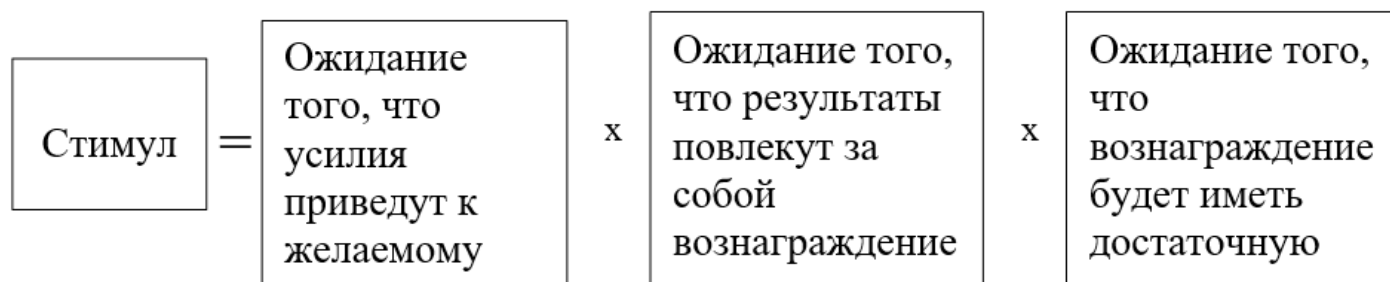
Управленец должен определить доминирующую потребность каждого работника и мотивировать эффективность его работы, удовлетворяя эту потребность.

Теория потребностей по Д. Мак-Клелланду (1950-е г.г.) и двухфакторная теория Ф. Герцберга (1950-е г.г.) также связывают деятельность людей с удовлетворением потребностей различных уровней, но у Д. Мак-Клелланда таких уровней три (причастности, власти, успеха), а у Ф. Герцберга две (гигиенические и мотивирующие). Причем, названные уровни можно соотнести с уровнями пирамиды потребностей А. Маслоу [1, 4].

Вторую группу составляют процессуальные теории мотиваций: теория ожиданий, теория справедливости и их сочетание.

Теория ожиданий предложена В. Врумом в 1964 г. Он считал, что стимул к эффективному и качественному труду зависит от сочетания трех факторов ожиданий человека. Чем больше вера человека, что все эти ожидания оправдаются, тем более сильным будет стимул к деятельности.

### **Схема 1. Факторы ожиданий и их взаимосвязь со стимулированием**



Теория справедливости основывается на определении соотношения затраченных усилий и размера вознаграждения. Если, по мнению работников, имеет место несправедливость - большее вознаграждение других работников за аналогичные результаты или такое же за более низкие, то работник будет снижать интенсивность и продуктивность работы. Таким образом, теория справедливости является естественным продолжением теории ожидания [5, 6].

Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. Согласно модели Л. Портера и Э. Лоулера, достигнутые результаты зависят не только от удовлетворенности ожиданий и справедливости вознаграждений, но и от способностей и характера работника, а также осознания им своей роли в трудовом процессе [1, 4].

Таким образом, если рассмотреть теории мотивации в совокупности, то можно сделать следующие выводы:

во-первых, существует иерархия потребностей работников, которые условно можно разбить на две группы - материальные и нематериальные;

во-вторых, необходимость удовлетворения потребностей более высокого уровня возникает, как правило, когда потребности низших уровней реализованы;

в-третьих, стимулирование труда связано с ожиданиями успеха деятельности и ожиданиями вознаграждений за успех;

в-четвёртых, стимулирование тогда будет эффективным, когда вознаграждение справедливо.

### **3. Способы мотивации и стимулирования в компании**

## **АО «Оборонэнерго» филиал «Камчатский» и пути их**

Директор нашего филиала считает, что «надо работать с людьми, чтобы не допустить ухода нужных нам работников».

В данной компании используют различные методы мотивации и стимулирования работников, например в договоре между работодателем и работниками прописано, что в целях закрепления квалифицированных кадров производится ежемесячная выплата вознаграждения за выслугу лет (вместо выплат единовременного вознаграждения один раз в год). Было принято положение о премировании работников с целью повышения ответственности и материальной заинтересованности. Работникам выделяются путевки на санаторно-курортное лечение и отдых, приобретаются и выделяются бесплатно или с взиманием 5-10% стоимости путевки в летние детские лагеря отдыха для детей работников. Выделяются средства на приобретение новогодних подарков для детей до 14 лет работников «общества». Проводятся спортивные соревнования с целью пропаганды здорового образа жизни, как индивидуальные, так и командные, с торжественным награждением победителей. Так же в целях материального стимулирования и поощрения высокопроизводительного и инициативного труда работников к должностным окладам работников устанавливаются надбавки и доплаты.

Приказом генерального директора общества в целях мотивации персонала в компании были учреждены награды:

Часы с логотипом организации от генерального директора. Согласно положению награждение часами производится за крупные личные достижения в производственной, научной и иной деятельности, связанной с осуществлением конкретных и полезных дел для общества.

Занесение на доску почета. Согласно положению на доску почета заносятся работники, являющиеся примером образцового выполнения служебного долга, творческого отношении к труду, ответственности, сознательной дисциплинированности с выплатой премии.

Награждение грамотой от Министерства энергетики РФ. Согласно положению грамотой награждаются специалисты, достигшие высокого профессионализма, наивысших показателей в области электроэнергетики.

Почетная грамота от генерального директора общества. Согласно положению почетной грамотой награждаются работники за достигнутые успехи в работе, высокое профессиональное мастерство и безупречный труд.

Благодарность генерального директора. Согласно положению благодарность объявляется за высокие достижения и плодотворный труд, за успехи в повышении экономической эффективности работы.

Почетная грамота от директора филиала. Согласно положению почетной грамотой награждаются работники за достигнутые успехи в работе, высокое профессиональное мастерство и безупречный труд.

Благодарность директора филиала. Согласно положению благодарность объявляется за высокие достижения и плодотворный труд, за успехи в повышении экономической эффективности работы.

С целью сплочения коллектива проводятся мероприятия на праздники, в том числе профессиональные.

В целом система мотивации в данной компании построена, верно, поскольку в ней сочетаются элементы как материального, так и нематериального стимулирования. Хотя, возможно если мотивировать индивидуально каждого работника, можно прийти к еще более совершенной системе. Но, понятно, что в компании с большой численностью, слишком сложно будет найти подходящий мотив для каждого, с этой проблемой можно справиться, разделив работников на несколько групп. Критерии для разделения можно выбрать самые разные (семейное положение, пол, возраст, наличие детей, величина заработной платы и т.д.). Например, скорее всего один работник (с высокой заработной платой) будет более доволен, если ему при всех объявят благодарность, повесят его фотографию на доску почета и т.д. чем просто выпишут в качестве доплаты 30000 рублей, а тому, у кого низкий заработок нужнее будут деньги. Так же можно для тех, у кого есть дети заказывать новогодние подарки для детей, а для тех, у кого их нет использовать другие методы стимулирования.

Возможно внедрение, например, такого комплекса мер, направленных на повышение трудовой активности работников:

В течение года вести в компании учет заболеваемости ОРЗ, и заболеваниям близкими к нему по тяжести и последствиям, а при подведении итогов награждать призами тех, которые меньше всего отсутствовали на работе из-за болезней.

Принимать все предложения и сразу выплачивать небольшое вознаграждение.

Проводить конкурсы по отдельным массовым профессиям. (Победитель получит приз и станет известным всему коллективу).

Выработать специальную систему повышения квалификации всего персонала предприятия. Создать специальные профессиональные программы, позволяющие каждому работнику видеть свою перспективу.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, мы рассмотрели частную функцию управления стимулирование и мотивацию, а также рассмотрели систему мотивации и стимулирования в компании АО «Оборонэнерго» филиал «Камчатский» и предложили пути совершенствования этой системы.

Рассмотренная одна из функций управления мотивация связана с оказанием влияния на коллектив при помощи побудительных мотивов. Теории мотивации делятся на две большие группы: содержательные и процессуальные. В соответствии с теориями мотивации существует иерархия потребностей работников, причём, потребность более высокого уровня действует тогда, когда потребности низших уровней удовлетворены. Стимулирование труда связано также с ожиданиями подчиненных и его справедливым вознаграждением.

В своей повседневной деятельности руководителям не стоит забывать, что все функции управления тесно взаимосвязаны между собой, и их реализация осуществляется, не только строго последовательно, но зачастую, и одновременно с другими, что свидетельствует о сложности и невозможности однозначного рассмотрения управленческого процесса.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирование личности. - М., 1976.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2003. - 528 с.

3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - 511 с.
4. Забродин Ю. М. Психология личности и управление человеческими ресурсами. — М., 2002.
5. Занюк С. Психология мотивации. - Киев, 2001.
6. Келли Л. Психология личности: Теория личностных конструктов.
7. Ковалык В.Н. Теория и практика управления. -М.: Канди, 2004-345 ст.
8. Развитие искусства и теории управления. Курс лекций.
9. Академия государственной службы «Теория управления»
10. Глущенко Е.В. Теория управления. – М. 1998.
11. Корданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений.