

Мотивация и развитие персонала

1.	Введение	1-4
2.	Что такое мотивация?	2-1
2.1	Эгоистические и альтруистические потребности.....	2-1
2.2	Возникновение мотивационного состояния.....	2-2
2.3	Внешние и внутренние мотивы.....	2-4
2.4	Иерархия потребностей.....	2-5
2.5	Мотивация и манипуляция	2-6
2.6	Последствия от неудовлетворения потребностей	2-8
2.7	Стиль руководства	2-10
2.8	Выводы	2-14
2.9	Учебные задания.....	2-16
3.	Что заставляет работника трудиться?	3-1
	– Основы теории мотивации	3-1
3.1.3	<i>Теория X-Y МакГрегора</i>	3-8
3.1.4	<i>Обобщающий обзор содержательных теорий</i>	3-12
3.2	Процессуальные теории	3-12
3.2.1	<i>Теория VIE Врума</i>	3-12
3.2.2	<i>Модель «путь-цель» Портера и Лоулера</i>	3-13
3.3	Выводы	3-16
3.4	Учебные задания.....	3-17
4.	Какие существуют возможности для мотивации персонала?	4-1
4.1.1	<i>Роль целеполагания</i>	4-2
4.1.2	<i>Роль коммуникации</i>	4-6
4.1.3	<i>Роль информации</i>	4-7
4.1.4	<i>Мотивация командной работой</i>	4-8
4.2	Выводы	4-9
4.3	Учебные задания.....	4-11
5.	Методика решения проблем мотивации.....	5-1
5.1	Он знает и может?	5-1
5.2	Разрешено ли?	5-2
5.3	Хочет ли?.....	5-3
5.3.1	<i>Выяснить потребности</i>	5-3
5.3.2	<i>Создать стимулы</i>	5-4
5.4	Выводы	5-5
5.5	Учебные задания.....	5-6
6.	Развитие персонала.....	6-1
6.1	Определение развития персонала	6-1
6.2	Цели развития персонала	6-1
6.2.1	<i>Цели с точки зрения организации</i>	6-1
6.2.2	<i>Цели с точки зрения работника</i>	6-3
6.3	Система развития персонала	6-3
6.3.1	<i>Учёт требований</i>	6-4
6.3.2	<i>Определение потенциала развития и потребностей работников в развитии</i>	6-8
6.4	Области развития персонала.....	6-8

6.4.1	<i>Образование персонала</i>	6-9
6.4.3	<i>Планирование карьерного роста</i>	6-10
6.5	Роль руководителя в развитии персонала	6-12
6.6	Системы стимулирования и развитие персонала.....	6-13
6.6.1	<i>Факторы мотивации к труду</i>	6-13
6.6.2	<i>Мотивация как фактор успеха</i>	6-14
6.6.3	<i>Мотивация на основе материальных стимулов</i>	6-15
6.6.4	<i>Мотивирующая организация труда</i>	6-17
6.6.5	<i>Содержание труда как стимул</i>	6-18
6.6.6	<i>Создание условий и продвижение по службе</i>	6-23
6.7	Выводы	6-25
6.8	Учебные задания	6-27
7	Новые данные о мотивации	7-1
7.1	Миф мотивации	7-1
7.2	Открытие систем мотивации	7-4
8.	Словарь терминов.....	8-1
9.	Вопросы на повторение	9-1
10.	Ответы на учебные задания	10-1
11	Обобщающие задания	11-1
12	Перечень литературы.....	12-1

1. Введение

Важнейшим источником инноваций в компании является каждый из её работников. Высокие показатели продуктивности зависят не только от современных технологий, но и от индивидуальной установки. Готовы ли мы включиться в работу? Можем ли мы идентифицировать себя с целями компании, и демонстрируем ли мы высокий уровень готовности к работе по их достижению? Или мы сами уже отправили себя мысленно на пенсию и смотрим на часы, думая: «Когда же, наконец, закончится рабочий день?».

Уже долгие годы понятие «мотивация» находится в центре обсуждения темы управления и коллективной работы. Одни видят в мотивации универсальную технику, которая освобождает и избавляет от общего авторитарного управленческого давления, другие ощущают в ней инструмент неодобряемой манипуляции. Кто-то видит в мотивации лишь общий принцип управления и коллективной работы, кто-то – современную концепцию менеджмента, а кто-то опять же хитроумную возможность эксплуатации.

Твёрдо можно сказать одно: трудовую активность и трудовую отдачу работников нужно активировать и поощрять. И наряду с такими своими функциями в сфере управления, как отбор и использование персонала, информирование, координация, согласование целей, контроль, руководитель должен уметь мотивировать своих подчинённых.

Сегодня, в век информации, персонал обладает квалификацией, осведомлённостью, уверен в себе и активен. Работа сегодня не столько служит удовлетворению базовых потребностей, сколько всё в большей мере становится составляющей личностного саморазвития. Тем самым на первый план всё больше выходит решение вопросов, связанных с индивидуальными целями работников. Формулировать рабочие задания надо так, чтобы каждый сотрудник мог идентифицировать себя с целями организации. Только так можно добиться высокого уровня производительности труда при одновременном достижении удовлетворённости трудом.

Здесь становится очевидным, что мотивация представляет собой для руководителя не только профессиональный, но и личностный вызов. Мотивация всё больше становится существенным элементом управленческих функций, ориентированных на личность.

Настоящее учебное пособие предназначено не только для того, чтобы внести вклад в прояснение понятий, но и показать практикам, где и как можно ожидать от мотивации помощь в практике управления и коллективной труда.

2. Что такое мотивация?

С одной стороны, мотивация – это специфическое состояние, ориентированное на разрешение потребностей. С другой стороны, мотивация – это осознанное создание специфических мотивационных состояний у других людей. То есть мотивация как управление. Она всегда предполагает наличие потребностей.

Пример естественного возникновения мотивационного состояния

В летнюю полуденную жару фермер несколько часов провёл за комбайном и испытывает жажду. Вблизи воды нигде нет. Психологическое состояние поиска питья, удовлетворения, является мотивацией.

Пример осознанного создания мотивационного состояния

Управляющий строительной компании обещает одному из бригадиров повысить его в должности и назначить прорабом, если строительные работы по возведению железнодорожного моста будут завершены до конца октября. Бригадир добивается цели и получает повышение.

Мотивация, таким образом, является следствием, а не причиной недостаточного удовлетворения потребностей. С другой стороны, она является управляемым и осознанным процессом создания состояния недостаточной удовлетворённости потребностей.

Поскольку нет ни одного человека, который полностью удовлетворён, у каждого человека есть мотивация.

Но проблема заключается не в отсутствии мотивации, а в её направленности на желаемые цели. Как же на практике реализуют мотивацию как принцип менеджмента и продаж? В целом на этот вопрос можно ответить так: мотивируемому (подчинённому, начальнику, коллеге и клиенту) демонстрируют, что он может удовлетворить свои потребности, если достигнет согласованных целей или выполнит поставленные перед ним задачи.

2.1 Эгоистические и альтруистические потребности

Эгоистические потребности обусловлены собственной личностью, альтруистические – другими людьми или сообществом. Этот дуализм возникает потому, что человек является как индивидом, так и социальным существом.

Пример эгоистической потребности

Протокол совещаний всегда просят вести одного и того же сотрудника. В один прекрасный день он возмутится.

Пример альтруистической потребности

В отделе началась эпидемия гриппа. Здоровые сотрудники остаются после работы и по собственному желанию работают за заболевших коллег.

Природа потребностей либо эгоистическая, либо альтруистическая. Следовательно, мотивационные состояния бывают ориентированными эгоистически или альтруистически. С другой стороны, на основании этих потребностей соответствующими мотивационными состояниями можно управлять.

2.2 Возникновение мотивационного состояния

Мы установили, что мотивация всегда предполагает наличие потребностей. Потребность, которая может быть удовлетворена сразу, создаёт лишь слабую мотивацию, ведь интенсивность мотивации падает с удовлетворением потребности.

Пример

«Человек, запертый в винном погребе, может выпить столько вина, сколько ему хочется, но он никогда не будет испытывать сильной потребности насладиться вином, и тем самым у него всегда будет слабая мотивация. Большой любитель вина, которому случается выпить редко, будет постоянно искать возможности, устранять препятствия для удовлетворения потребности, если может рассчитывать на успех своих усилий».

Барьер на пути удовлетворения потребности приводит к возникновению конфликтной ситуации, ведь человек не желает прикладывать ненужные силы на преодоление препятствий. Барьер преодолевается лишь тогда, когда его преодоление может привести к удовлетворению потребности.

На практике мотивирующее воздействие оказывают разнообразные барьеры: повышение требований, пунктуальность, возможные сверхурочные. Все эти препятствия для своего преодоления требуют увеличения усилий, на которое человек добровольно согласится только тогда, когда при этом можно удовлетворить свои собственные потребности. В управленческой практике широко распространена целенаправленная расстановка барьеров, которая умело применяется хорошими руководителями.

Но барьеры действуют с должной мотивацией только тогда, когда они настолько высоки, чтобы восприниматься как барьеры, но не выглядят такими огромными, что от их очевидной непреодолимости можно пасть духом.

После удовлетворения потребности (физической, эмоциональной или духовной) мотивация падает, а вместе с ней и готовность преодолевать барьеры. Через определённое время потребности возникают вновь, и процесс мотивации начинается заново (ил. 1).

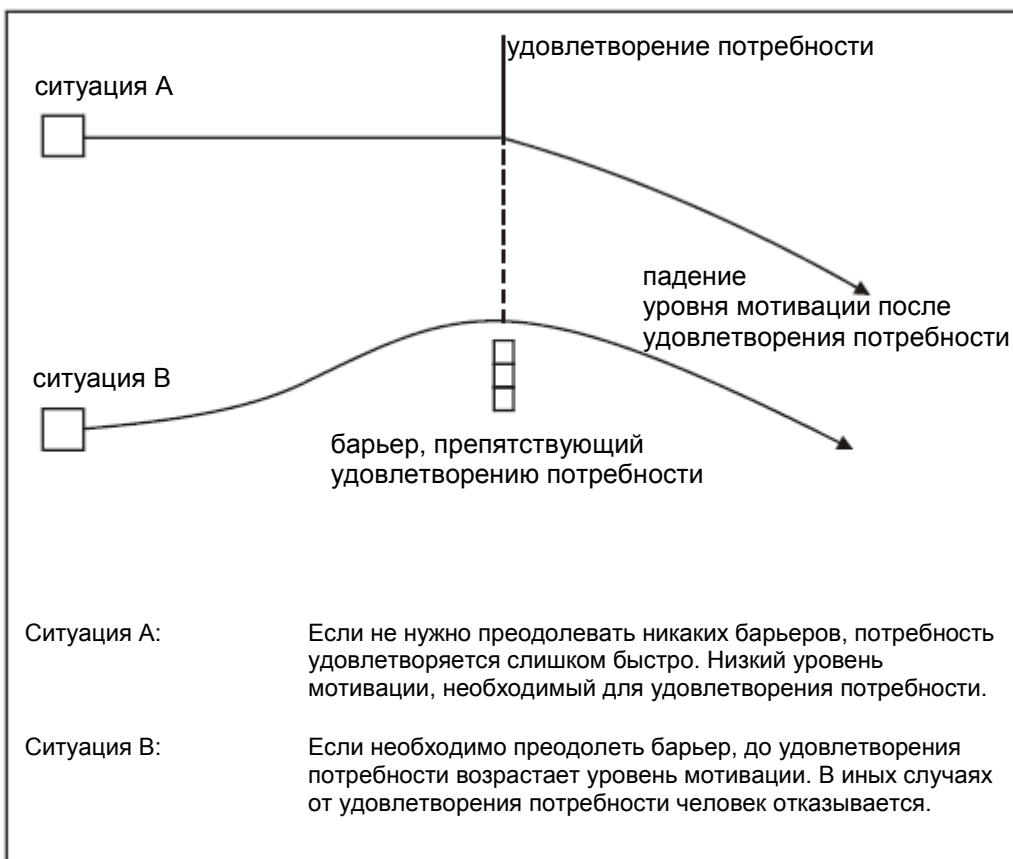


Иллюстрация 1: Удовлетворение потребности в отсутствие барьера (ситуация А) и при его наличии (ситуация В)¹.

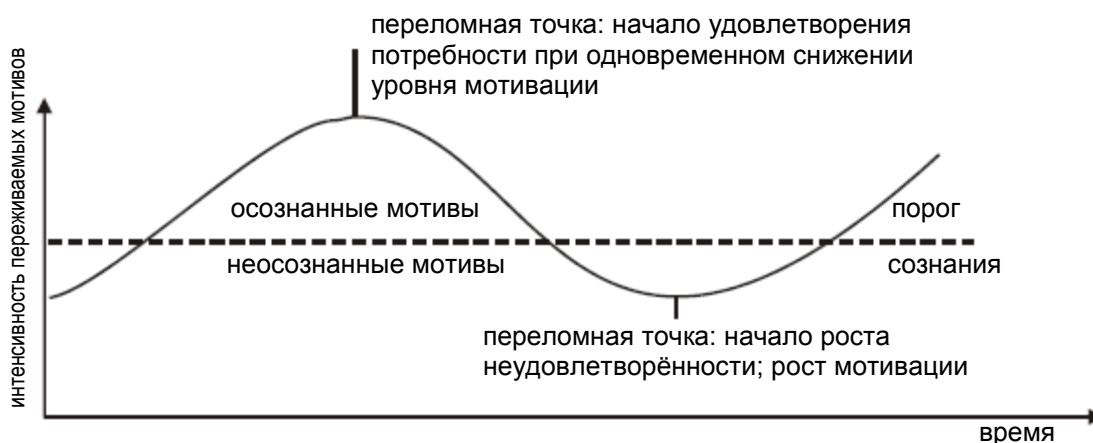


Иллюстрация 2: Изменение уровня мотивации при удовлетворении и неудовлетворении потребности. Человек может испытывать мотив осознанно и неосознанно.²

¹ Maeck, H., 1987

² Maeck, H., 1987

2.3 Внешние и внутренние мотивы

Если попробовать классифицировать разнообразие мотивов, мы обнаружим, что в целом мотивы можно разделить на внутренние и внешние.

- За внешними **мотивами** скрываются такие факторы, как, например:
 - получить вознаграждение (премию) или подвергнуться наказанию (санкциям начальника)
 - получить социальное признание (расположение коллег)
 - страх потерять работу и т.д.

Пример

Работник потерял работу и уже в течение нескольких месяцев пытается найти новую. Фактически он готов взяться за любую работу, ведь ему срочно нужны деньги на себя и свою семью. Кроме того, ему стыдно перед знакомыми, что у него нет работы, и он не хочет выглядеть в их глазах неудачником.

Этот работник в значительной мере мотивирован внешне – желанием денег, безопасности и признания.

Если у человека внешняя мотивация, он ищет поощрение в оценке своих заслуг посторонними. Таким образом, его поведением руководят внешние факторы влияния.

- За **внутренними мотивами** скрываются такие факторы, как, например:
 - удовольствие от выполнения работы
 - интерес в личном совершенствовании
 - личные переживания успеха и т.д.

Пример

Руководитель отдела назначается главой отдела в филиале компании, чтобы организовать там работу. Он не получает за это большую зарплату, и перспектива взлёта карьеры также не просматривается. Но, несмотря на это, сотрудник отдаёт все свои силы этой работе, и через год ему удаётся вывести отдел из минуса. Сотрудник был очень увлечён этой новой и прежде всего сложной задачей. У него была внутренняя мотивация.

Если человек мотивирован внутренне, он заинтересован в выполнении работы из своих собственных внутренних побуждений. Поощрению со стороны посторонних человек не придаёт никакого значения: дело делается в этом случае ради самого дела.

Если у меня есть мотив, то при этом я всегда - когда осознанно, а когда и неосознанно - преследую определённую цель. Она даёт активность для достижения цели.

Соответственно, понятие «мотивация» описывает весь процесс, а именно:

- что вызывает определённое действие («Моя нынешняя работа в качестве технолога мне надоела»)
- что заставляет продолжать это действие («В отделе расчётов не хватает одного сотрудника»)
- что завершает действие («Я перейду из отдела технологов в отдел расчётов»)

Потребности, удовлетворяемые сразу, создают слабую мотивацию, поскольку интенсивность мотивации падает с удовлетворением потребностей.

Примеры

Если у человека денег больше, чем он тратит, то одними только деньгами мотивировать его вряд ли получится.

Если человек весь вечер общался со своими друзьями, то его потребности в коммуникации на некоторое время утолены.

Должность, которая была сначала очень желанной, через 5 лет может надоест.

Таким образом, мотивация – это процесс, который происходит для того, чтобы удовлетворять индивидуальные потребности. При этом мотивировать можно только те потребности, которые удовлетворены не полностью.

2.4 Иерархия потребностей

Иерархия потребностей, а с ними и мотивов, подвержена изменениям. Потребности, которые длительное время остаются неудовлетворенными, часто перемещаются на более высокие места в иерархии. Они могут различаться по своему характеру. Мы выделяем жизненные, эстетические, научные, спортивные и другие потребности. Мы можем включить потребности в иерархию без учёта их вида.

После удовлетворения самой сильной потребности на первое место перемещается потребность, занимавшая второе место. После удовлетворения второй по силе потребности возрастает значение третьей. Порядок очередности потребностей, таким образом, постоянно меняется.

Интересно, что даже относительно слабые потребности способны занять первые места, если они долгое время не получали удовлетворения. Так, при определённых обстоятельствах альтруистические потребности могут стать сильнее эгоистических, если в отличие от последних они долгое время не получали удовлетворения.

Руководители должны знать об этих обстоятельствах, чтобы понимать работников, которые внезапно демонстрируют непривычные способы поведения или предъявляют кажущиеся непонятными желания и требования. Исходя из сказанного, становится понятно, что финансовое вознаграждение труда возможно лишь до определённой степени.

Пример

Секретарь придаёт большое значение современной обстановке в офисе. Шеф даёт согласие на приобретение новой мебели, чтобы доставить ей радость и мотивировать её работу. После того, как новая мебель была приобретена, секретарь тратит много энергии, чтобы добиться для себя скользкого графика работы, и вскоре воспринимает новую обстановку как нечто само собой разумеющееся.

2.5 Мотивация и манипуляция

Мотивацию часто путают или отождествляют с манипуляцией. Нам нужно чётко различать эти понятия. Мек³ рассмотрел этот вопрос подробно:

«В случае манипуляции доверием манипулируемого лица пользуются обманным путём».

Пример манипуляции

Господин Шрайер хорошо зарекомендовал себя в должности бригадира строительной фирмы «Коль». С учётом процветающей конъюнктуры его раз за разом просят поработать сверхурочно, за что обещают повышение в прорабы в ближайшие два года. Управляющий рассчитывает на спад конъюнктуры. Как и ожидалось, конъюнктура держится недолго. У управляющего есть хорошая отговорка для того, чтобы не выполнять обещанное продвижение в должности. Шрайер подвергся манипуляции со стороны управляющего.

Руководитель отдела Кленк часто допускает ошибки в работе. Когда его шеф, главный руководитель отдела Весселер появляется, чтобы обсудить это, Кленк упрекает его в нехватке информации, которая препятствовала надлежащему выполнению работы. Кленк манипулирует Весселером, он просто хочет перевести разговор на другую тему.

Госпожа Шульман чувствует, что на неё никто не обращает внимания. И в личной жизни она испытывает одиночество. Она часто просит своих коллег помочь ей разобраться в тонкостях рабочих процессов. Коллеги идут навстречу просьбам госпожи Шульман, хотя – но об этом они не могут знать – госпожа Шульман имеет отличное представление о рабочих процессах. Она манипулирует коллегами, чтобы получить хотя бы внешнее внимание.

Для сравнения пример мотивации

³ Маек (1987)

Владелец компании господин ОТТО решил отправить одного из своих лучших сотрудников, господина КРАНЦА, главой представительства компании в Буэнос-Айрес. ОТТО знает, что КРАНЦУ нравится жить в Кёльне, потому что впоследствии он сможет дать своим детям, которые там учатся в гимназии, очень хорошее образование (в университете или специальных вузах). Тем не менее, ОТТО просит КРАНЦА согласиться на перевод. Он открыто заявляет, что у него нет другого хорошего специалиста на эту должность, но при этом отмечает, что дети господина КРАНЦА могли бы в Буэнос-Айресе закончить немецкую школу и вырасти в двуязычной атмосфере. Благодаря этому, говорит он в соответствии со своим убеждением, детям в дальнейшем откроются особые возможности в профессиональной жизни. КРАНЦ соглашается с доводами и едет в Буэнос-Айрес. Игра шла с открытыми картами.

Часто с внешней стороны мотивацию сложно отличить от манипуляции, и манипуляция может дать кратковременный успех. Манипулятивные техники часто предлагаются участникам семинаров в качестве «мотивационных техник».

Что было бы с взаимным доверием между сотрудниками компании, если бы все знали друг о друге, что им знакомы манипулятивные техники, скрытые названием «мотивационные техники»? Проще ли было бы вести переговоры, если бы их стороны знали друг о друге, что они манипуляторы?

Хорошие управленческие и переговорные техники теряют свою ценность, когда руководители или переговорщики оказываются манипуляторами, злоупотребляющими доверием подчинённых или партнёров.

Фактические и потенциальные манипуляторы не должны питать иллюзий и должны принять к сведению, что всегда есть люди, которые обладают достаточной чувствительностью, чтобы распознать манипулятивные техники. Тому, кто когда-либо был уличён в манипуляции, будет сложно заново завоевать утраченное доверие. Удивительно, сколь много начальников, подчинённых и коллег постоянно манипулируют на совещаниях и переговорах и в отсутствие возражений делают наивный вывод о том, что их не раскусили.

Против манипуляции таким образом можно выдвигать не только моральные, но и очень практичные доводы: манипуляция вследствие утраты доверия ведёт к систематическому обесцениванию испытанных техник в управлении, коллективном труде и продажах.

Часто, рассуждая о манипуляции, не мудрствуя лукаво говорят, что она допустима, если идёт на благо манипулируемому. Рафинированные диалектики даже утверждают, что манипуляция становится мотивацией, если она приносит пользу манипулируемому (ил. 3). Выражаясь иначе, такую установку некоторых современников мы можем назвать **поведенческим макиавеллизмом в психологии**: вести постоянные разговоры о зрелом, самостоятельно думающем и принимающем решения работнике и манипулировать им. Имманентный цинизм почти никому не бросается в глаза. Кто может сказать о себе, что признает интересы других людей в различных экстремальных случаях? Поэтому только в очень немногих ситуациях может оказаться правильным манипулировать другими во имя их блага. В большинстве случаев прямая или скрытая манипуляция в особенности внутри компании наносит очевидный ущерб компании.

	мотивация	манипуляция
имеющееся состояние	состояние, ориентированное на удовлетворение потребностей	состояние, ориентированное на мнимое удовлетворение потребностей или на внешнее удовлетворение потребностей. Эти состояния субъективно воспринимаются манипулируемым как мотивация.
создание состояния	создание у других людей состояния, ориентированного на удовлетворение	создание у других людей состояния, направленного на удовлетворение мнимых потребностей или на внешнее удовлетворение потребностей; побуждение к действиям, направленным на удовлетворение потребностей, но не ведущим к их удовлетворению.

Иллюстрация 3: Противопоставление понятий «мотивация» и «манипуляция»

2.6 Последствия от неудовлетворения потребностей

В момент, когда появляются барьеры, препятствующие удовлетворению потребностей, мы прилагаем больше усилий на то, чтобы преодолеть их. Барьеры, которые невозможно преодолеть, то есть потребности, которые невозможно удовлетворить, вызывают у человека фрустрацию (разочарование). Человек напрасно надеялся на удовлетворение потребности, и чувствует себя разочарованным.

В зависимости от настроения, предрасположенности и предшествующего опыта фрустрация влечёт за собой, в частности, следующие типичные способы поведения, которые мы называем защитными механизмами:

Агрессия

Пример

Работник испытывает недогрузки на работе. Он всё больше пребывает в плохом настроении, раздражён и при первой возможности вступает в спор со своими коллегами.

Люди, испытывающие фрустрацию, проявляют агрессию против препятствий в удовлетворении своих потребностей. Она может быть направлена как против предметов, так и против людей, блокирующих достижение цели.

Отказ

Пример

Работник, недостаточно загруженный работой, может и сдаться. Он смиряется с этой фрустрирующей ситуацией под лозунгом «Я всё равно ничего не могу изменить». Следствием является внутренний отказ.

Агрессивная форма является слишком утомительной, если фрустрация является частой или длительной. Она чаще заканчивается способами поведения, выражающими покорность (например, частые болезни, опоздания, апатия во время работы).

Регрессия

Примеры

Преподаватель расстроил учеников. Позднее они расцарапали ножом парты в классе.

или

Руководитель отдела продаж подвергся несправедливой критике со стороны владельца компании. Чтобы навредить хозяину, руководитель отдела продаж намеренно разозлил несколько важных клиентов.

Человек, который в ответ на своё агрессивное поведение ожидает ответный удар, или напротив человек живой, слишком молодой, не привыкший к ответным ударам, после фрустрации любит реагировать регрессивно. Он реагирует в примитивной форме, то есть неадекватно цели. Сюда можно отнести клоунские выходки, упрямство, неловкую ложь, бестактность и плач.

Рационализация

Пример

Сотрудник желает занять место в офисе подальше от двери, потому что «там слишком дует». Тем не менее, настоящей причиной, которую он не может или не хочет признать, является его сосед-коллега, с которым у него не складываются отношения.

Для рационализации характерно выдвигать рациональные, разумные причины определённого поведения, хотя на самом деле оно объясняется совершенно иными мотивами. Рационализацию стоит особенно ожидать в общении, когда агрессивность и напряжение набирают обороты. Рационализация часто является характерной чертой обсуждения результатов работы. Здесь неконтактность часто превращается в сдержанность, небрежность - в масштабность, поверхностность - во всесторонние знания, которые «подтверждаются» фактами. В известной басне лисица не говорит правду о том, что кисти винограда висят высоко, а рационализирует в свою пользу (виноград кислый).

Перемещение

Пример

Руководитель, разозлившись на своего подчинённого, вымещает агрессию на секретаре.

И здесь происходит перегруппировка: определённая эмоциональная установка проявляется не в адрес объекта, которому она полагается, а переносится на другой, перемещается.

Обращение в противоположное**Пример**

Сотрудник испытывает бешеную злость по отношению к своему коллеге. Он обращается к нему с преувеличенной вежливостью и дружелюбием.

Здесь демонстрируется поведение, диаметрально противоположное неосознанным мотивам и установкам. Превращение Савла в Павла, отражённое в нашем примере, наблюдается преимущественно тогда, когда на пути прямого выражения чувств стоят внутреннее и внешнее сопротивление.

Длительная фрустрация ведёт к стрессу, который в конечном итоге выливается в соматические заболевания. Мы говорим в таких случаях о психосоматических нарушениях.

Несложно сделать вывод о том, что от фрустрированного работника не стоит ожидать особо высоких показателей в работе.

Исходя из этого, компаниям нужно уделять усиленное внимание решению вопроса о том, как согласовать потребности работников, с одной стороны, и цели компании, с другой.

Для этого требуется:

- знать потребности (мотивы) и таким образом цели сотрудников
- создать такую трудовую ситуацию, в которой можно реализовать потребности и следственно создать стимулы к труду.

2.7 Стиль руководства

Цитата:

«Управление находится в чёткой оппозиции к классической модели, основанной на приказании и повиновении, где успех управления не подвергается сомнению. Классическая иерархия основывается на непроверяемом в дальнейшем предположении, что каждому приказанию нужно повиноваться.

Но сегодня управление находится в совершенно иной ситуации. С одной стороны, в отношении многих целей и требований (лояльность, готовность к инновациям, осознание требований качества) просто

невозможно отдать приказ. С другой стороны, невозможно всё чётко сделать и проконтролировать. Кроме того, в современной экономике иерархия в целом подверглась переоценке, она более не имеет значения, его приобрело управление. Вспомним хотя бы разнообразные проектные группы и сети, которые наложили отпечаток на современные процессы труда.

... Но решающее значение имеет факт, заключающийся в том, что основы власти являются не абсолютными, а относительными. Работники принимают участие в решении вопроса об их действии.⁴

Управленческие функции находятся между возможностью непринуждённого разрешения с одной стороны и авторитарного распоряжения с другой стороны. Между этими предельными значениями располагается бесконечное множество других вариантов стиля. Средний и тем самым менее небрежный и менее авторитарный стиль называется **кооперационным**, ранее также **социально интеграционным стилем управления**.

Различные стили руководства можно продемонстрировать на примере выполнения управленческой задачи «целеполагание». В разрешающем стиле (называемом также **стилем Laissez-faire**) целеполагание полностью передаётся на усмотрение самого подчинённого. Кооперационному стилю соответствует согласование цели или как минимум участие сотрудника (= партиципация) в процессе принятия решения. При этом высшей степенью организационного процесса и управленческого поведения является делегирование ответственности. В **авторитарном стиле управления** цели заданы заранее.

Различные стили руководства можно применять и при решении иных управленческих задач. Особенно чётко стили заметны в ситуациях ведения переговоров. «Разрешающий» начальник слаб, говорит мало и не определяется с решением; подчинённые доминируют и обладают полной свободой даже тогда, когда они не приходят к установленным целям и не выполняют надлежащим образом свои задачи. В кооперационном стиле ведения переговоров царит взаимное личное признание. Доминирующую роль попеременно играют работники и руководители. В авторитарном стиле всегда всё определяет руководитель. Подчинённые должны принять поставленные задачи.

Стиль руководства оказывает значительное влияние на мотивацию и отражает установки и отношение к ожидаемому. Существует тенденция, согласно которой работники соответствуют отношению своего начальства к ожидаемому. У авторитарных начальников подчинённые покорные, у «разрешающих» – ненадёжные. За подробным объяснением обратитесь к явлению **каузальной атрибуции**, рассмотренному на примерах в разделе 3.1.3.

Очень хорошо зарекомендовал себя кооперационный стиль управления, который с одной стороны позволяет двигаться к целям компании, а с другой стороны оставляет достаточный простор для личной инициативы работников благодаря организационным нормативам (передача целей, задач, компетенций и ответственности). По смыслу позитивной мотивации рекомендуется желательно использовать кооперационный или делегирующий стили руководства.

⁴ Steinmann, 2005

Проблема существует в возможности обучения стилям руководства. Условием осмысленной тренировки является измеряемость стиля. В переговорах стиль руководства можно определить количественно, рассчитав коэффициент авторитарных элементов стиля и коэффициент элементов, ориентированных на работников. Если в длительных переговорах руководитель 200 раз отреагировал с ориентацией на подчинённых, а 100 раз – доминантно, то коэффициент составляет 200:100, то есть 2,0. Этот коэффициент свидетельствует о кооперационном стиле, который не является ни разрешающим, ни авторитарным и вероятно высоко оценивается работниками. Если коэффициент составляет, к примеру 204:157 (= 1,3), то можно дать заключение об авторитарном стиле. Коэффициент 20: 80 (= 2,6) свидетельствует о разрешающем стиле.

Стиль руководства безусловно является фактором мотивации, но лишь одним из них. Приведённые выше расчёты не учитывают весомость коммуникационных аспектов по отдельности. Здесь нужно обратиться к соответствующей литературе.

В настоящее время принято считать, что лучше всего показал себя стиль, в котором его авторитарные элементы и элементы, ориентированные на работников, уравновешивают друг друга. По мнению Буллингера⁵, будущее управления не представляется возможным без стиля, основанного на доверии. Автор пишет так:

«На этом фоне управление рассматривается как кооперационный механизм, который управляет ориентированным на цели социальным влиянием для выполнения совместных задач в структурированной трудовой ситуации либо с её помощью. Включённая в неё мотивационная управленческая задача видится в первую очередь не в прямом управлении поведением, а скорее в привлекательной организации, коммуникации и интерпретации опций в сфере труда в целях оказания влияния на стимулирующий потенциал и потребности. За счёт этого работникам компании создаются условия, способствующие раскрытию их способностей и одновременно препятствующие проявлению их недостатков. Но современная ситуация во многих компаниях пока ещё противоречит сказанному: в среде менеджмента часто бытуют взгляды и способы поведения, приветствующие использование потребностей других людей в своих целях и вознаграждающие больше за лояльность, чем за труд. Полученные властные полномочия применяются в полном объёме для того, чтобы не допустить образования независимых самостоятельных структур. Они могут появиться только тогда, когда высший менеджмент будет характеризоваться сильным самоконтролем и подчинением личных целей организации компании; когда он усвоит, что управление – это служение. Такие примеры из повседневной трудовой жизни, как нижеследующий, наглядно демонстрируют, как далеко мы находимся пока от идеала руководителя:

«Господин Б., пройдите, пожалуйста, в переговорную».

⁵ Bullinger (2003)

Иногда это звучит почти безобидно. Но если посмотреть внимательнее, за фасадом некоторых компаний скрываются настоящие бездны.

Иллюстрация 4 раскрывает основные требования кооперационного стиля руководства.

Поскольку обе рассмотренные формы управления: авторитарный и кооперационный стили руководства – в своей чистой форме представляют собой лишь предельные значения в разнообразии возможных стилей, далее на иллюстрации 5 рассмотрены смешанные формы двух стилей, где соответствующая часть одного стиля определяется на основании определённого поведения руководителя.



Иллюстрация 4: Основные элементы кооперационного управления



Иллюстрация 5: Выражение авторитарного и кооперационного стилей управления в зависимости от управленческого поведения

2.8 Выводы

Мотивы побуждают нас совершать или не совершать определённые действия.

Мотивация охватывает совокупность отношений между различными мотивами и их активацию для управления поведением в конкретных условиях (ситуациях). Мотивацию можно определить как процесс, который протекает в целях удовлетворения индивидуальных потребностей.

Руководитель сумеет добиться успеха только тогда, когда он обратит внимание на мотивацию в компании и узнает мотивы своих подчинённых. При этом он учитывает как эгоистические потребности, связанные с личностью, так и альтруистические потребности, связанные с другими людьми или сообществом.

Мы различаем внешнюю и внутреннюю мотивацию. Если мы мотивированы внутренне, то мы заинтересованы в выполнении работы из собственных внутренних побуждений. Если у нас напротив внешняя мотивация, то нашим поведением управляют внешние факторы влияния.

Иерархия потребностей меняется в зависимости от того, удовлетворяются ли потребности. Положение потребности в иерархии повышается, если она длительное время не находила удовлетворения.

В описании процесса возникновения мотивационного состояния фундаментальное значение имеет понятие «барьера». Если он непреодолим, то может наступить фрустрация, следствием которой являются такие защитные механизмы, как агрессия, отказ, регрессия, рационализация, перемещение или обращение в противоположное.

Каждый человек, выполняющий управленческие функции, использует определённые управленческие средства для того, чтобы побудить подчинённых к определённому поведению или действиям. Вид выбранных при этом средств управления характеризует применяемый стиль руководства, то есть способ поведения руководителя. На оси между авторитарными формами управления и популярным в настоящее время кооперационным стилем руководства, делегирующим ответственность, существует огромное количество возможных стилей управления.

2.9 Учебные задания

1. Что имеет ключевое значение в понятии «мотивация»?
2. Можно ли наблюдать мотивацию непосредственно?
3. Как вы считаете, творческие люди скорее обладают внешней или внутренней мотивацией?
4. Имеет ли информация о действующей организации компании мотивирующее воздействие?
5. Какой вид мотивации по цели действия присутствует, если:
 - 5.1 Действие является самоцелью
 - 5.2 Действие является средством достижения цели.
6. Назовите возможные негативные последствия похвалы от руководителя (вместо признания на основании положения дел).
7. Дайте определение фрустрации.
8. Как называется процесс приписывания причин определённому обстоятельству?
9. Квалифицированных подчинённых невозможно длительное время мотивировать «кнутом и пряником». Так как и чем можно? Что важнее?