

Лекция 11. Мотивация и делегирование властных полномочий.

План лекции:

1. Мотивация.
2. Потребности.
3. Делегирование.

Цель лекции: В ранних ситуативных теориях лидер нередко представлялся как одна из функций группы, «не более чем ее инструмент». Исходя из этого представления, лидером в группе может быть признан тот человек, который наилучшим образом удовлетворяет ее потребности, является носителем ее норм и ценностей.

Целью предприятия является повышение качества продукции, сокращение издержек производства и в конечном счете достижение высокой эффективности производственной деятельности. Однако этого нельзя достичь, если не создать благоприятных условий, мотивации для того, чтобы работники были сами заинтересованы в решении стоящих проблем.

Существует прямая зависимость результатов и, соответственно, устойчивости работы предприятия на рынке от качества гурда персонала. Только благодаря человеческому фактору можно добиться впечатляющих результатов в процессе производства. В 70-х гг. XX в. в терминологии менеджмента появился термин «человеческие ресурсы», которым все чаще характеризуют такие широко распространенные понятия, как кадры, сотрудники, работники. Человеческие ресурсы играют такую же важную роль в обеспечении эффективной деятельности предприятия, как и материальные, финансовые, информационные ресурсы.

Появление термина «человеческие ресурсы» объясняется осознанием целесообразности вложения финансовых средств в подготовку и переподготовку сотрудников предприятия. По опубликованным в США данным, потребность в квалифицированных кадрах в современном обществе гораздо выше, чем 15 — 20 лет назад. В странах с развитой экономикой принято считать, что именно человеческие ресурсы являются важнейшей составляющей успешной работы фирмы на рынке. Руководитель всемирно известной японской фирмы Sony А. Морита как-то сказал, что «сделать предприятие успешным могут только люди».

Внедрение новых технологий приводит к существенным изменениям трудовой деятельности. Одни рабочие места упраздняются, другие создаются. С одной стороны, существует безработица, с другой — недостаток в определенных специалистах (например, постоянно требуются квалифицированные рабочие, специалисты по информатике и т.д.).

Меняющиеся представления о труде, свободном времени и качестве жизни предъявляют менеджерам всех уровней новые требования в отношении умения эффективно руководить. В менеджменте главная проблема — работа с людьми. От их квалификации и исполнительности зависит успех деятельности любого предприятия. Подготовка и переподготовка персонала, в частности подготовка руководящих кадров, становится все более важным делом.

В условиях нарастания конкурентной борьбы на рынке предприятия сумеют выжить только в том случае, если они своевременно отреагируют на изменения в окружающем мире. Ожидается, что в ближайшие годы проблемы управления будут заключаться, главным образом, в сфере человеческих ресурсов. Поэтому управление персоналом, являясь неотъемлемой частью хозяйственной политики предприятия, будет играть все более важную роль.

Таким образом, основными инструментами управления человеческими ресурсами являются планирование в области персонала, привлечение кадров, повышение квалификации сотрудников, сохранение кадров, управление людьми.

На протяжении всей истории существования производственных отношений между людьми руководители сталкивались в основном с одной и той же проблемой. Это проблема мотивации выполнения управленческих решений.

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

Рабочая сила является неотъемлемым компонентом любого предприятия. От того, как работают сотрудники, как они относятся к своим обязанностям, зависит существование предприятия, его конкурентоспособность и благосостояние коллектива. Искусство менеджмента, понимаемое как умение управлять людьми, оказывать на них влияние, является важнейшей составляющей в управлении предприятием и во многом определяет не только его настоящее, но и будущее состояние. Факторы мотивации оказывают непосредственное влияние на удовлетворенность работой и качество ее выполнения. Различают следующие факторы мотивации:

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

Одним из основных факторов мотивации труда является заработная плата. Наиболее четкое объяснение влияния денег при оценке трудозатрат работника было дано Ф.Тейлором, одним из основоположников концепции «научного управления». Согласно Тейлору деньги являются решающим фактором воздействия на мотивы трудового поведения большинства рабочих. Высокая заработная плата и низкие затраты на производство составляют основу хорошего управления. Для достижения этого Ф.Тейлор предлагал: каждому рабочему поручать выполнение наиболее сложной работы, которую он способен выполнить; каждого поощрять так, чтобы его выработка достигла

уровня лучшего рабочего того же разряда; каждому рабочему, достигшему наивысшего мастерства, делать надбавку от 30 до 100 % по сравнению со средним заработком рабочих с тем же разрядом; для преодоления уклонения от работы установить нормы выработки.

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

По данным современных социологических исследований, люди, которые получают от заработка высокую мотивацию, обычно обладают честолюбием, собранностью и желанием получить максимум от использования денег. Необходима прямая зависимость величины оплаты труда работника от его результатов. Между тем, имеется два принципиально разных подхода к определению приоритетов в дилемме; производительность труда — заработная плата.

Можно повышать производительность труда и как следствие более эффективной работы предприятия увеличивать заработную плату. Есть и другой вариант: установить работникам большую заработную плату и благодаря высокой мотивации персонала обеспечить высокую производительность труда. В нашей стране до сих пор принято считать, что первичной является производительность, а вторичной — заработная плата. Между тем многие менеджеры за рубежом, достигшие поразительных результатов, доказали, что большая заработная плата позволяет достичь и большей производительности труда.

Вознаграждение за труд в последние десятилетия принимает несколько иную форму, чем просто заработная плата и прочие выплаты. Все большее значение приобретают дополнительные стимулы. Компания может предложить ценному работнику варианты компенсации его труда, которые, возможно, будут иметь для него большее значение, чем эквивалентная сумма денег. Это жилье, медицинское обслуживание, страхование жизни и имущества, персональные автомобили, оплаченное питание и отдых, бесплатные товары, программа участия в прибыли, низкопроцентные кредиты, возмещение затрат на повышение квалификации и др. Используя эти возможности поощрения работников, менеджер может решить сразу две задачи: материальное поощрение труда и создание здорового социально-

психологического климата, атмосферы доверия и сотрудничества в коллективе.

Тем не менее заработная плата остается приоритетным фактором мотивации. Причем наряду с традиционными, последнее время все чаще используются так называемые «гибкие» системы оплаты труда. В США, например, наибольшее распространение получили следующие:

участие в доходах (разница между результатами хозяйственной деятельности и затратами), Выплата вознаграждения связана с выполнением производственного задания, включая требования по повышению производительности труда, качества продукции и культуры обслуживания;

участие в прибылях (остаток дохода после выплаты всех обязательных платежей). Дифференцированное годовое вознаграждение из прибыли выплачивается либо наличными, либо путем перечисления в пенсионный фонд;

единовременное вознаграждение. Единовременная выплата наличными за конкретную сделанную работу. Работники заинтересованы в выполнении установленных заданий, а менеджеры получают возможность контролировать издержки производства за счет стабилизации заработной платы;

плата за квалификацию и знания. Заработная плата рабочих и служащих растет в зависимости от личной квалификации, числа выполняемых заданий и качества их выполнения.

Имеются и другие системы оплаты труда. Например, американская компания Du Pont de Nemours использует жесткую систему вознаграждения, которая позволяет распределять риск производства между менеджерами и работниками. Вознаграждение выплачивается, но итогам выполнения производственной программы компании, рассчитанной на 3—5 лет. Каждый работник компании, желающий участвовать в этой программе, отчисляет в нее 6% своего годового заработка. При 100%-м выполнении плана компания возвращает работникам эти 6%, а при выполнении плана на 125 или 150% работники получают дополнительное вознаграждение — соответственно 6 или 12% от годового заработка. Если же план выполнен менее, чем на 80%, работники полностью теряют свои 6% заработка.

В компании Nucor выплата вознаграждения связана с качеством производимой продукции и производственной дисциплиной. Размер оплаты труда составляет от 6 до 9 долл. в час, что в два раза меньше, чем в среднем по отрасли. Однако благодаря тому, что рабочие превышают установленные задания по производству продукции, их годовой заработок на 2 тыс. долл. выше, чем на аналогичных предприятиях. Кроме того, существует правило, согласно которому в случае разового опоздания на работу до 30 мин работник лишается дневного вознаграждения, а при опоздании свыше 30 мин — еженедельного.

Тенденция развития современного общества такова, что содержание и среда труда приобретают большее значение, нежели материальное вознаграждение и возможность делать карьеру.

Деньги могут воздействовать на мотивы поведения большинства людей, однако примерно у 30% из них мотивация зависит от других причин. Человек — сложное создание, и лишь для немногих мотивом поведения достаточно долго может служить единственный фактор, даже если это деньги. Обычно положительная мотивация является результатом воздействия группы факторов.

Трудовое поведение работника, таким образом, в значительной степени определяется не только материальными, но и социальными стимулами, рабочей средой. Обстановка, в которой осуществляется работа, существенно влияет на отношение персонала к труду. Менеджерам предприятия следует прикладывать необходимые усилия для создания такой обстановки, которая будет содействовать решению стоящих задач и отвечать потребностям сотрудников.

Одним из вариантов организации работы сотрудников, способствующей более высокой мотивации труда, является работа по гибкому графику. Такой метод предусматривает определенные промежутки времени, в течение которых может начинаться и заканчиваться работа, вместо точно установленного начала и конца работы, а также фиксируемый период, когда сотрудник должен находиться на своем рабочем месте. Другими словами, если характер работы позволяет, работник сам регулирует график своей работы в пределах необходимого для обязательного выполнения лимита рабочего времени. Кроме того, он может выполнять работу, например на компьютере, в домашних условиях. Может практиковаться сокращенная рабочая неделя, а также разделение обязанностей одной штатной единицы между двумя сотрудниками. Предоставление возможности работать по нестандартному режиму является хорошим моральным стимулом повышения производительности и качества работы. Доверие к сотрудникам, проявляемое менеджером, укрепляет их веру в свои силы, дает возможность рационально распределять рабочее и личное время.

За рубежом такой метод мотивации труда персонала получает все большее развитие. Этому в немалой степени способствует процесс компьютеризации информационных потоков, в частности возможности Интернета, использование электронной почты и т.д. В США, например, число рабочих мест с «гибким» режимом работы возросло за последние двадцать лет более чем в три раза, составив около 2% всех рабочих мест в стране.

Большинству людей нравится ощущение полезности работы; они хотят чувствовать себя частью организации, в которой они работают. Необходимо сообщать работникам информацию о работе предприятия, так как это помогает им понять суть происходящего. Поскольку чувство сопричастности — двусторонний процесс, необходимо интересоваться мнениями, суждениями и взглядами работников. Менеджеру следует создавать условия, при которых сотрудники сами будут добровольно стремиться к достижению целей предприятия. При этом должна быть налажена обратная связь, обеспечивающая информацию о результативности и качестве труда.

Немалую роль в поведении работников имеет интерес к работе. Многие люди ищут такую работу, которая требовала бы мастерства и не была бы слишком простой. Само содержание работы может мотивировать работников. К несчастью, очень многие виды работ скучны и не представляют особых требований. Менеджер может многое сделать в этом направлении, изучив то, как организуется работа, в какой степени в ней присутствует интерес. Даже явно исполнительские варианты деятельности могут быть перестроены так, чтобы они приносили больше удовлетворения, а значит, стимулировали работника повышать производительность труда.

Практические меры по собственному развитию в значительной степени увязаны с этапами служебной карьеры человека. Отмечено, что человек в течение своей трудовой деятельности проходит различные этапы. По многим причинам критический этап приходится на середину карьеры. Разные факторы мотивируют по-разному на разных стадиях пребывания в одной и той же должности. Решающим моментом является длительность выполнения человеком одной и той же, не меняющейся по содержанию, работы.

Проведенные исследования показывают, что у человека, проработавшего определенное время на одном месте, постепенно снижается мотивация и эффективность труда. Когда же сотрудник приходит на новое место, вне зависимости от его предыдущего опыта, он начинает с очень низкой эффективности, поскольку ему нужно приспособиться к новым условиям. Привыкание может длиться до года. Во время первого года работы основой мотивации является представление о значении решаемых задач, в то время как проблема самостоятельности в работе сотрудника не интересует. В интервале между вторым и пятым годом самостоятельность является важнейшим фактором мотивации. Наличие обратной связи представляет интерес в течение первых лет. Именно после двух-трех лет работы на одном месте сотрудник работает наиболее продуктивно. В среднем цикл эффективной работы человека на одном и том же рабочем месте составляет около 5 лет. После 5 лет работы на одном и том же месте ни один фактор не обеспечивает удовлетворенности работой, достижения существенно снижаются. Работа может наскучить, к ней пропадает интерес. Вместо факторов мотивации, связанных с работой, мотивация рождается из эгоистических побуждений {представительские мероприятия, решение собственных вопросов в рабочее время}.

Одним из вариантов повышения интереса к работе и создания дополнительной мотивации к труду является ротация персонала (замена одного сотрудника другим).

Повышение по должности не всегда возможно в складывающейся на предприятии ситуации. Если руководитель уверен, что работник еще не готов для работы на более высокой должности, он может просто доверить ему другой, новый для него, участок работы. Новизна работы часто стимулирует работника лучше повышения по должности. Перемещение на равноценную должность в другое подразделение предприятия заставляет человека вновь активно работать, добиваться положения, которое было достигнуто на

прежнем месте. Горизонтальная ротация кадров вначале получила распространение в Японии, но затем практику передвижения работников на равноценные должности внутри предприятия переняли и компании других стран.

Потребность является определяющей причиной поступков человека, первоисточником и движущей силой его деятельности. Все другие используемые при описании поведения человека понятия (установки, ценности, интересы, мотивы и т.п.) являются производными от потребностей и порождаются ими. Необходимо помнить о значительном разнообразии этих потребностей. Потребности частично и весьма предвзято отражаются в сознании человека, осознаются им. Осознать — значит получить актуальную или потенциальную возможность сообщать свое знание другому.

Как известно, наиболее трудным в управлении является регулирование побудительных стимулов человека, при которых у него возникает желание работать так, чтобы содействовать достижению целей организации. Достичь цели — значит добиться эффективного руководства предприятием. Однако менеджер не должен забывать о врожденных приоритетах природы человека: на первом месте — всегда личные интересы, на втором — групповые и лишь на третьем — общественные.

Каков же круг потребностей, побуждающих людей к тем или иным действиям, в том числе к характеру, объему и содержанию работы?

Поведение людей веками пытались объяснить их разумом, чувствами и волей. Отказ от взгляда на мышление человека как на источник и движущую силу его деятельности, признание потребностей определяющей причиной человеческих поступков представляет величайшее завоевание научной мысли. Оно послужило началом подлинно научного объяснения целенаправленного поведения людей.

«Люди привыкли объяснять свои действия из своего мышления вместо того, чтобы объяснять их из своих потребностей (которые при этом, конечно, отражаются в голове, осознаются)», — говорил классик политической экономии Ф.Энгельс. Вот почему вопрос о потребностях, их классификации, взаимном подчинении и взаимодействии представляет основную проблему, которую необходимо решить при рассмотрении мотивации труда.

Гениальный русский писатель Ф.М.Достоевский, которого называют «психологом из психологов», в романе «Братья Карамазовы» указывает на три фундаментальные потребности (или три группы потребностей), присущие людям и определяющие их поведение в природной и социальной среде. Он начинает с «хлеба» как собирательного понятия, вобравшего в себя всю совокупность материальных благ, необходимых для поддержания жизни, Достоевский вполне осознает ту роль, которую играют «хлебы», и ярко описывает, сколь многим бывают вынуждены поступиться люди во имя удовлетворения своих материальных нужд. «Накорми, тогда и спрашивай с них добродетели!»

Потребность познания — вторая фундаментальная потребность, по Достоевскому; «Ибо тайна человеческого бытия не в том, чтобы только жить, в том, для чего жить».

«Потребность всемирного соединения есть третье и последнее мучение людей. Всегда человечество в целом своем стремилось устроиться непременно всемирно», — говорил Ф.М.Достоевский.

За время, прошедшее с тех пор, наука ушла далеко вперед. Сейчас мы знаем гораздо больше о сложнейшей диалектике взаимоотношений между материальными и духовными потребностями отдельного человека и общества в целом. Но нельзя не отдать должного проницательности писателя, который уловил действительно основополагающее значение трех названных им групп потребностей.

Здесь классификация Ф.М. Достоевского удивительно точно совпадает с классификацией великого немецкого философа Г. Гегеля. «Обозревая все содержание нашего человеческого существования, — пишет Гегель, — мы уже в нашем обыденном сознании находим величайшее многообразие интересов и их удовлетворения. Мы находим обширную систему физических потребностей, на удовлетворение которых работают большая и разветвленная сеть промышленных предприятий, торговля, судоходство и технические искусства. Выше этой системы потребностей мы находим мир права, законов, жизнь в семье, обособление сословий, всю многообъемлющую область государства. Наконец, мы находим бесконечно специализированную и сложную деятельность, совершающуюся в науке, совокупность знаний и познаний, охватывающую все существующее».

Жить, познавать и занимать определенное место в группе, взаимодействуя с другими ее членами, — этими тремя словами действительно можно обозначить огромное многообразие побуждений и продиктованной ими деятельности.

В XX в, теории потребностей получили дальнейшее развитие. Остановимся на некоторых из них, получивших наибольшее признание в теории менеджмента. Известный ученый Ф. Герцберг, исследуя проблему мотивации труда инженеров и служащих одного из предприятий, пришел к выводу о том, что необходимо различать две основные категории, связанные с работой. Первая — это факторы, определяемые объективными условиями, в которых осуществляется работа (Ф. Герцберг назвал их «гигиеническими»). К ним относятся: политика администрации фирмы; условия работы; заработок; межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными; степень непосредственного контроля за работой. Вторая категория — мотивация, самым непосредственным образом связанная с характером и сущностью выполняемой работы. Факторами мотивации являются: успех; продвижение по службе; признание и одобрение результатов работы; высокая степень ответственности; возможности творческого и делового роста.

Принципиальное отличие первой категории заключается в том, что наличие или отсутствие гигиенических факторов не могут соответствующим образом мотивировать человека. В то же время наличие факторов второй

группы вызывает у людей удовлетворение от работы и повышает степень мотивации. Именно на такие факторы должен в первую очередь обращать внимание менеджер при работе с персоналом.

Ф. Герцберг предложил метод «обогащения труда», который он считал лучшим способом повышения производительности труда работников и одновременно степени их удовлетворенности своим трудом. Теория «обогащения труда» основана на предположении, что работники должны быть обязательно заинтересованы в качественном выполнении труда той или иной профессии. Для достижения этой цели всякая выполняемая работа должна обладать тремя отличительными чертами. Прежде всего, она должна быть рациональной, нужной, значимой. Работник на основании собственной системы ценностей, собственного сознания должен понимать важность и необходимость выполняемой работы. Требуется уметь объяснить это всем исполнителям. Ничто не приносит больше вреда, чем выполнение ненужной работы. Любая поставленная задача должна предъявлять к работнику определенные разумные требования как по качеству затраченного труда, так и его результативности. Выполнение работы должно предполагать определенную долю ответственности исполнителя. Эта ответственность включает в себя свободу действий в выполнении тех или иных операций при независимости от мелочной опеки и жесткого администрирования сверху.

Другой ученый Д. МакКлелланд считал, что люди имеют три основные потребности: власти, успеха, причастности.

Потребность власти выражается в желании человека оказывать воздействие, влиять на других людей. Специфика деятельности менеджера позволяет в полной мере реализовать эту потребность как у себя лично, так и у своих сотрудников. Одним из направлений реализации у подчиненных потребности власти может быть делегирование отдельным из них части властных полномочий менеджера. Потребность успеха может быть удовлетворена путем успешного завершения работы или отдельного ее этапа. У менеджера здесь имеются большие возможности. Необходимо четко обозначить границы работы по объему или срокам и обеспечить работников необходимыми средствами мотивации.

образом организационно оформлять полномочия своих сотрудников. Под термином «полномочия» обычно понимают наличие у конкретного лица определенных прав по использованию ресурсов предприятия. Только обладая необходимыми полномочиями, можно успешно выполнять производственные задания. В деятельности любой компании рано или поздно наступает период, когда требуется перераспределить властные функции внутри нее.

Ответственностью должны быть наделены все уровни управления, вплоть до самого низшего. Ответственность — это принятие на себя обязательств по выполнению требующих решения задач. Приступая к выполнению работы, сотрудник принимает на себя обязанность отвечать за ее успешное выполнение в обмен в первую очередь на оплату своего труда. Работники нуждаются в определенной доле ответственности за порученное им дело. Если проигнорировать подобную необходимость, может возникнуть

угроза для развития и даже существования компании. Обычно люди уходят с прежнего места работы туда, где такая ответственность им предоставляется.

Литература: <http://www.enbek.gov.kz/>

<http://www.kapital.kz/>

<http://headhunter.com.kz/>