

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б.1В.ДВ.02.01 Психология управления

Направление подготовки: 36.03.01 «Ветеринарно-санитарная экспертиза»

Профиль подготовки: Ветеринарно-санитарная экспертиза

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: заочная

СОДЕРЖАНИЕ

1. Конспект лекций	3
1.1 Лекция № 1 Введение в психологию управления	3
1.2 Лекция № 2 Подходы к мотивации персонала.....	8
 2.Методические указания по проведению практических занятий	15
Практическое занятие № ПЗ -1 Теории управления	15
Практическое занятие № ПЗ-1 Социально-психологические аспекты управленческой деятельности.....	15
Практическое занятие № ПЗ.-3 Управленческое (деловое) общение.	15

1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1. 1 Лекция № 1 (2 часа).

Тема: «Введение в психологию управления»

1.1.1 Вопросы лекции:

1. Психология управления как самостоятельная отрасль психологических заданий.
2. История становления психологии управления и основные теоретические подходы.
3. Модели управления.

1.1.2 Краткое содержание вопросов:

1 Психология управления как наука.

В последние годы значительно повысился интерес к психологии управления как науке и учебной дисциплине, что связано с общей психологизацией производства и управления, повышением внимания к «человеческому фактору». Психология управления как дисциплина преподается теперь не только узким специалистам в данной области – менеджерам по персоналу, экономистам и психологам, но и медикам, сельскохозяйственным работникам, сотрудникам МВД, а также представителям различных гуманитарных специальностей.

Несмотря на появление значительного количества книг, и учебных пособий по психологии управления, изданных за последние несколько лет, большинство из них все же не обеспечивают всех потребностей образовательного рынка. Так, многие пособия предназначены или для руководителей и менеджеров, вовсе не изучавших психологию ранее (и в этом случае они охватывают практически все аспекты общей и социальной психологии), или же созданы для подготовки специалистов конкретной специальности.

Основные понятия: управление, психология управления, уровни управления, функции управления, субъект управления, объект управления, методы управления, успешность управления.

Психология управления изучает психологические закономерности процесса управления людьми и группами людей.

Психология управления возникла на стыке психологии и теории управления. Общая теория управления начала разрабатываться в недрах кибернетики и теории систем [Бандурка и др., 1998]. *Кибернетика* – наука об управлении, связи и переработке информации в биологических, технических и комплексных системах. Таким образом, первоначально управление рассматривалось именно как управление информацией. В настоящее время акцент делается на управлении поведением людей. В менеджменте управление понимается более широко – как деятельность по упорядочению и координации производственной и социальной сферы [Вачугов и др., 2001].

К объектам управления относят: инновации, производство, рынок, финансы, информацию, снабжение, кадры. Соответственно рассматривают управление финансами, инновациями и т. д. Однако с точки зрения социально-психологического подхода все производственные процессы осуществляются людьми – сотрудниками организации; следовательно, и управление этими процессами связано в первую очередь с управлением поведением этих людей.

Проблемами управления занимаются многие науки: информатика, юриспруденция, философия, психология, педагогика, эргономика, социология и др. Психология занимает среди них одно из ведущих мест. Основные отрасли психологии, дающие теоретический материал для

психологии управления: социальная психология, психология труда, психология личности, а также некоторые разделы общей психологии. Психологию управления можно считать прикладной отраслью социальной психологии [Андреева, 2000].

Управление – это процесс достижения цели усилиями других людей [Ладанов, 1997]. Таким образом, в процессе управления составляющие деятельности по достижению цели разделяются между ее участниками: цели ставит один человек, а действия и операции, направленные на их достижение, производятся другими людьми. В связи с этим возникает основная проблема управления: каким образом побудить людей к совершению действий для достижения данной цели, которая может быть им совершенно чуждой?

Уровни управления

В организации обычно существует несколько уровней управления, причем вышестоящий руководитель координирует работу нижестоящих руководителей. Название должности обычно соотносится с уровнем управления, на котором находится руководитель. Количество уровней управления зависит от размера организации. Все уровни управления делятся на **три** основные категории.

1. Институциональный уровень – высший уровень управления (управление высшего звена, топ-менеджмент) – самый малочисленный: это президенты и вице-президенты компаний, министры, ректоры учебных заведений и т. д.

2. Управленческий уровень – руководство среднего звена; эти руководители подчинены руководителям высшего звена управления, осуществляют координацию и контроль за работой руководителя низшего уровня. Если организация имеет много уровней управления, средний уровень делится на два и более дополнительных уровней. Это могут быть заведующие отделами, деканы, заведующие секторами и т. д.

3. Технический уровень – руководители низшего звена – осуществляют непосредственный контроль за выполнением заданий. Это мастера, бригадиры и т. п.

Функции управления

Выделяют следующие функции управления.

1. Планирование – одна из важнейших функций, обеспечивает основу для осуществления всех остальных. Заключается данная функция в выработке направлений и средств достижения целей организации.

2. Организация – действия руководителя, направленные на упорядочение взаимодействия людей, идей, процессов для достижения конкретной цели.

3. Мотивация – разработка и использование стимулов для эффективного выполнения подчиненными распоряжений руководителя.

4. Контроль – мониторинг результатов деятельности по достижению цели. Содержание этой функции включает анализ деятельности: наблюдение за деятельностью, сравнение ее параметров с заданным эталоном; количественную и качественную оценку деятельности; выявление отклонений; определение более эффективных способов выполнения деятельности.

1. Субъект управления – руководитель, наделенный управленческими полномочиями и осуществляющий управленческую деятельность.

2. Объект управления – люди или группы, на которые направлены организованные, систематические, планомерные воздействия субъекта управления.

3. Управленческие воздействия (или методы управления) – система мер, используемая субъектом управления для воздействия на объект управления.

4. Цель – будущее желаемое состояние объекта воздействия или результат его деятельности. Может формулироваться субъектом управления или быть заданной извне (со стороны более высоких уровней управления).

Цели могут быть: а) стратегические (отдаленные); б) тактические (промежуточные). Стратегические цели определяют тактические, а те, в свою очередь, определяют задачи управления – конкретные вопросы, решение которых приводит к достижению цели.

Управление может быть успешным, если субъект управления определил цель взаимодействия, а объект имеет способы и возможности для ее реализации.

Для успешного управления необходимо наличие:

- 1) у субъекта управления – мотивации и возможности руководить;
- 2) у объекта управления – мотивации и способности выполнять задачи.

Выделение в качестве элементов управления субъекта и объекта управления ставит вторую проблему управления: проблему манипулятивности управленческих воздействий. Восприятие управляемого (подчиненного) как объекта воздействий неизбежно приводит к манипуляции в управленческом взаимодействии. Эту проблему мы подробнее рассмотрим в разделе «Общение в организации».

В действительности управляемые люди (и организации) также являются активными субъектами, что приводит к неоднозначности их реакций на управленческие воздействия. Недостаточное внимание к этому факту (так называемому «человеческому фактору») часто приводит к тому, что при выборе воздействий и методов управления не учитываются индивидуальные особенности подчиненных. В результате их реакции на воздействия оказываются далекими от ожидаемых, и цель деятельности не достигается.

2. История становления психологии управления и основные теоретические подходы

Основные понятия: школа научной организации труда, административная школа, школа «человеческих отношений», «наука управления», системный подход, «хотторнский эффект»

Персоналии: Ф. Тейлор, Ф. Гилберт, А. Файоль, Э. Мэйо, М. Фоллетт

Как область исследований психология управления сформировалась в недрах психологии труда и социальной психологии в XIX в. Как самостоятельная наука она оформилась в середине XX в. с развитием общей теории управления.

В первой половине XX в. оформились **четыре** школы управленческой деятельности [Розанова, 2008].

1. Школа научной организации труда.
2. Административная школа.
3. Школа «человеческих отношений».
4. «Наука управления».

В 1911 г. вышла в свет книга американского инженера и предпринимателя Фредерика Тейлора «Принципы научного управления». Она ознаменовала собой появление школы научной организации труда (по имени автора ее стали называть «тейлоризм»). Ф.Тейлор поставил задачу создать систему повышения производительности труда за счет интенсификации. Он описал особенности трудовых процессов на некоторых предприятиях и пришел к выводу, что главная причина низкой производительности – несовершенная система стимулирования рабочих. Поэтому он разработал систему побудительных факторов – материальных стимулов. Основным из них Тейлор считал награду. Именно награда, по его мнению, представляет тот принцип, которым следует овладеть всякому руководителю. «Награда, для того, чтобы она оказывала надлежащий эффект, должна следовать очень быстро за выполнением самой работы» [Тейлор, 1925. С. 79]. Для поддержания у рабочего постоянного

ожидания награды Тейлор предложил «прогрессивную» систему оплаты труда. Однако под наградой он понимал не только денежное вознаграждение. Он говорил, что уступки – тоже награда, поэтому советовал идти на уступки рабочим. Также наградой он считал бани, столовые, читальни, вечерние курсы, детские сады и т. п. Тейлор доказал, что если ввести соответствующие усовершенствования и заинтересовать рабочего, то он сделает за то же время в 3–4 раза больше. Иногда он предлагал оригинальные способы стимулирования. Так, на одной фабрике, где работало много женщин, в большую комнату-мастерскую поселили кота, который стал любимцем работниц. Во время перерыва они играли с котом, это поднимало их настроение, и после перерыва они работали энергичнее.

Последователем Ф. Тейлора являлся также инженер **Фрэнк Гилберт**. Он изучал трудовые движения, систематизировал их и упрощал. Так, он преобразовал приемы кладки кирпича: сократил количество движений и сконструировал специальные приспособления. В результате производительность увеличилась в 3 раза. Гилберт также вычленил в трудовом процессе личностные переменные, которые рекомендовал учитывать: удовлетворенность трудом, стремление больше заработать, привычки, темперамент, образ жизни и др.

Основное внимание уделялось *содержанию* работы. В школе научной организации труда был поставлен вопрос об отделении функций управления – планирования, контроля – от собственно исполнительской функции.

Административная школа, или школа классического менеджмента была основана французским инженером Анри Файолем («отцом менеджмента»). Расцвет этого подхода пришелся на 1920–1950-е годы. Файоль работал управляющим крупной добывающей и металлургической компании. Он первым разработал последовательную систему принципов учета закономерностей человеческого фактора в управлении и приспособил их к деятельности высшего управленческого звена.

В понятие «управление» Файоль включил **шесть функций**: производственную (техническую), коммерческую, финансовую, защитную (защита собственности и личности), бухгалтерскую, административную. Он исследовал содержание и соотношение этих функций у руководителей разного уровня и определил совокупность качеств и знаний, необходимых для управленцев разного уровня. Эти качества можно свести к **шести группам**: физические качества, умственные качества, нравственные качества, общее развитие, специальные знания, опыт. В книге «Основы менеджмента» он предложил **14 принципов управления**: разделение труда, власть, дисциплина, единство руководства, единство действий, подчинение личных интересов общим, вознаграждение, централизация, иерархия подчинения, порядок, правопорядок (справедливость), стабильность персонала на предприятии, инициатива, корпоративный дух предприятия (единение персонала). В этих принципах прослеживается идеология построения жесткой централизованной иерархической организации, в которой персонал должен проявлять инициативу и разделять цели руководства.

Школа человеческих отношений сформировалась как реакция на недооценку человеческого фактора как основного элемента эффективности деятельности (Э. Мэйо, М. Фоллетт).

Мэри Фоллетт первой определила управление как обеспечение выполнения работы с «помощью других людей».

Элтон Мейо, разделявший основные идеи Тейлора и Гилберта о рационализации рабочих движений и стимулировании, занимался изучением проблемы производительности труда. В 1927 г. его пригласили в Хотторн недалеко от Чикаго на предприятие фирмы Western Electric, где проводились эксперименты по совершенствованию рабочих мест. Проблема была в том, что исследователи, в основном инженеры, не могли объяснить отсутствие корреляции между условиями работы и уровнем производительности труда. Регулируя освещенность, исследователи фиксировали рост производительности труда там, где, по их ожиданиям, она должна была бы падать, и наоборот.

Мэйо провел серию экспериментов. В одном из них участвовало шесть женщин-сборщиц. Они работали в отдельном помещении, поэтому там обеспечивались все условия для «чистого» эксперимента: варьировалось освещение, изменялась окраска помещений и оборудования, отрабатывался режим труда и отдыха, организовывались разные формы оплаты (групповая и индивидуальная) и т. д. Было замечено, что каждое нововведение поднимало производительность труда. Затем экспериментальную группу переводили в обычное помещение, где не применялось никакого стимулирования. Но производительность труда не падала, напротив, продолжала расти, достигая наивысшего уровня. Этот феномен назвали «хотторнским эффектом». Мэйо объяснил его следующим образом. Производительность труда зависит не столько от условий работы, сколько от социально-психологических факторов. Когда рабочие экспериментальной группы осознавали, что являются предметом внимания со стороны руководства, то их производительность труда повышалась. Обнаруженный эффект дал толчок к исследованиям психологического климата в организации, мотивации к труду, влиянию межличностных отношений на производительность труда. Основной целью этого подхода стало повышение эффективности деятельности организации за счет реализации личностного потенциала работников. Такой подход приобрел особую популярность в 1960-е годы.

Современная школа управления, развивающаяся с 1950-х годов, – **наука управления** (количественный подход). Организация рассматривается как открытая система, состоящая из нескольких подсистем. Используются методы математического моделирования, исследование операций.

В рамках науки управления выделяются несколько подходов.

Системный подход. Управление, ориентированное на комплексный подход к решению проблем организации. Организация рассматривается как сложная система с внутренними и внешними связями. Главная роль в управлении организацией отводится ее лидерам, элите руководителей. Вместе с тем сотрудники также являются частью системы и в зависимости от ситуации задействуются в процессе управления. В рамках системного подхода создана концепция управления «7-S». В нее вошли главные направления деятельности руководителя: стратегия, структура, системы и процедуры, сотрудники, стиль управления, квалификация, ценности.

Ситуационный подход. Данная концепция разработана в конце 1960-х годов. Это способ управления, решения проблем в зависимости от складывающейся ситуации. Конкретные условия и ситуации требуют от менеджера творческого применения тех или иных подходов, так как одни и те же действия могут дать противоположные результаты в разных условиях. Таким образом, это не набор приемов и техник, а скорее способ мышления, охватывающий организационные проблемы и методы их решения.

Процессуальный подход – понимание управления как процесса – отражает понимание сложности и динамичности происходящих в организации процессов. Рассматриваются взаимосвязанные процессы планирования, организации, администрирования, мотивации, руководства, координации, контроля, исследований, коммуникаций, оценки, принятия решений, подбора персонала, ведения переговоров, представительства.

Теория человеческого капитала приобрела большую популярность в последние годы. Рабочая сила приравнивается к капиталу, анализируются ее свойства, подобные свойствам денежного капитала. В рамках этой теории доказательство осуществляется с использованием привычных и понятных бизнесмену экономических терминов и категорий. Под человеческим капиталом понимается «социально-экономическая форма выражения производительных качеств, свойств, способностей, сил, функций и ролей человека, включенных в систему социально-ориентированной экономики смешанного типа» [Спивак, 2000]. Измерение человеческого капитала обычно производится в денежной форме, хотя учитываются и такие эффекты, как психологический, моральной удовлетворенности, престижности, экономии времени. Человеческий капитал, как и физический, оборачивается и воспроизводится, но

инвестиционный период у человеческого капитала длиннее, чем у физического: вложения в образование человека имеют инвестиционный период 12–20 лет, тогда как у физического капитала – 1–5 лет.

Одна из наиболее *современных концепций* – *концепция развития человеческих ресурсов*. Она подразумевает создание условий для добровольной интенсификации труда и мобилизации работника в интересах фирмы. Фирма обеспечивает работникам удовлетворение многих потребностей, развитие и повышение профессионального и общеобразовательного уровня. На основе выявления мотивов поведения сотрудников им предлагается набор стимулов, которые обеспечили бы их положительное отношение к труду и организации.

Современный менеджмент вобрал в себя и продолжает развивать все лучшие идеи различных подходов. Однако мы видим, что основная тенденция современных теорий управления – повышение внимание к личности сотрудника.

1.2 Лекция №2 (2 часа).

Тема: «Подходы к мотивации персонала»

1.2.1 Вопросы лекции:

1. Мотивация и стимулирование персонала в организации
2. Содержательные и процессуальные теории мотивации
3. Виды стимулирования

1.2.2 Краткое содержание вопросов:

Понятие мотивации

Процесс труда имеет свою логику:

- начало деятельности, определяемое ее целями и причинами;
- сама деятельность, требующая определенных знаний, усилий и ресурсов;
- окончание деятельности, представляемое ее результатами и размерами вознаграждения за труд.

В поведении человека, участвующего в процессе труда, есть два взаимосвязанных аспекта:

побудительный, который определяет и обеспечивает направленность и активность поведения за счет четко определенных целей деятельности;

регуляционный, который поддерживает активность поведения на определенном уровне за счет условий труда и различного рода психических процессов и состояний человека.

Главный смысл и цель деятельности руководителя заключается в обеспечении выполнения необходимых работ. Чтобы предвидеть возможные состояния деятельности и управлять поведением подчиненных, руководитель должен знать логику труда и понимать, что движет людьми в данный момент и почему люди ведут себя так, а не иначе.

Руководители всегда сознавали, что необходимо побуждать людей работать и выполнять поставленные задачи. Однако они считали, что для этого достаточно материального вознаграждения или различного рода насилия.

Но деньги, а тем более насилие, не всегда побуждают человека работать усерднее.

Что же конкретно побуждает человека к труду и заставляет его вести себя определенным образом?

Поведение человека определяется множеством мотивов, которые способны побуждать, заинтересовывать, направлять и активизировать поведение человека.

Мотивы – это стимулы, причины, силы, страсти, вызывающие или стимулирующие активность человека, побуждающие его вести себя определенным образом. От реакции на эти стимулы зависит модель поведения.

От мотивов следует отличать мотивировки, то есть высказывания, определяющие то или иное поведение человека путем указания на побудившие его объективные или субъективные обстоятельства.

Мотивы оказывают огромное влияние на поведение человека как личности и на его социальную роль. Они выступают в сознании человека как цель, на которую направлено в конечном счете поведение.

Понимание мотивов дает ключ к объяснению поведения и организованной деятельности человека. Если у человека есть мотив, побуждающий к действию, то его энергия и усилия проявляются в гораздо большей степени, чем при отсутствии такового. Наличие мотивов или мотивация заставляет человека действовать и вести себя определенным образом.

Мотивация – это заинтересованность человека, обоснование его желаний и стремлений. Это сочетание интеллектуальных, физиологических и психических процессов, которые в конкретных ситуациях предопределяют то, насколько решительно действует человек и в каком направлении сосредоточивается его энергия.

В отношении управления трудовым коллективом можно дать следующее определение мотивации.

Мотивация – это процесс побуждения и стимулирования отдельного человека или группы людей к деятельности, к активности, к инициативе. Она необходима для эффективной реализации принятых решений и для выполнения намеченных работ. Применяя на практике принцип мотивации, руководитель превращает свои решения в дела.

Некоторые руководители ошибочно полагают, что если некоторая организационная структура или некоторый вид деятельности прекрасно проработан на бумаге (в распоряжениях, приказах и т.д.), то они также хорошо будут работать и в жизни. Это далеко не так...

Для действенного управления трудовым коллективом, укрепления дисциплины, формирования инициативы и сознательного отношения к труду руководитель должен знать индивидуальные особенности подчиненных и мотивы их поведения.

Первоначальные концепции мотивации

Хотя сейчас общепризнанно, что основные понятия, которые были заложены в первоначальных концепциях мотивации, неадекватны современному развитию теории управления и во многом неверны, рассмотреть эти понятия все же важно, поскольку они глубоко укоренились в нашем сознании.

Тысячи лет среди приемов воздействия на людей с целью получения желаемого результата использовался метод «кнута и пряника». С античных времен над головой человека заносится меч или его ждет награда. Успех мотивации по типу «кнута и пряника» был так велик, что приятные ощущения от него до сих пор сохраняются у многих руководителей.

Многие руководители испытывают сильное желание применять эти простые и прагматичные подходы. Хотя эти подходы по значимости и сейчас занимают не последнее место, но применение только их скорее всего будет ошибкой.

С развитием управления метод «кнута и пряника» совершенствовался и превратился в систему простейших административных и экономических санкций и стимулов. К ним можно отнести различные типы сдельных и повременных систем оплаты труда, доплаты или удержания за объем и качество работы, выполняемой при определенных условиях, и другие хорошо известные в настоящее время методы управления персоналом.

Подобные методы управления могут и сейчас применяться и приносить успех там, где качество выполняемой простой и рутинной работы может быть хорошо пронормировано, а также при работе в отдельных критических ситуациях.

С улучшением жизни людей руководители стали понимать, что простой «пряник» или гарантированная зарплата не всегда заставляют человека трудиться усерднее. Мотивы трудовой деятельности более образованных и обеспеченных людей оказываются более сложными и трудными для воздействия.

Этот факт заставил специалистов в области управления искать новые решения проблем мотивации в психологическом аспекте. Но исследователи здесь не сразу нашли эффективные подходы и методы.

В начале 30-х годов начались исследования поведения человека на рабочем месте с применением теории подсознательного, разработанной австрийским психологом З. Фрейдом. Эти работы и исследования Э. Мэйо позволили осознать, что на производительность индивидуального труда значительно влияют человеческие факторы и групповое поведение людей. Было установлено, что всякое поведение человека имеет свою целевую направленность, сопровождается какими-то действиями (физическими, умственными, словесными и т.п.), чем-то и кем-то побуждается.

Мотивы в психологии – это то, что побуждает деятельность человека, ради чего она совершается. Ими обозначаются самые различные явления и состояния, вызывающие активность субъекта.

К мотивам относятся потребности и инстинкты, влечения и эмоции, установки и идеалы. Мотивы всегда так или иначе связаны с процессами познания: с восприятием, мышлением, памятью, речью. Мотивы есть только у человека в отличие от потребностей, которые есть у всего живого.

Наиболее многочисленные работы, посвященные мотивам поведения, были выполнены в 30-40-е годы представителями бихевиоризма (англ. «поведение») и исследователями глубинной психологии. Первые понимают под мотивами любые стимулы (внешние и внутренние), которые способны вызвать или активизировать поведение. В глубинной психологии роль главных мотивов приписывается заложенным в человеке биологическим инстинктам и влечениям, которые под влиянием социальных условий отчасти подавляются или выступают в своих не прямых, символических формах.

Но все же тогда не удалось точно определить, что же побуждает человека к труду, и создать прагматические модели мотивации. Исследования последних 30-40 лет показали, что истинные побуждения, которые заставляют человека отдавать максимум усилий, трудно определить и они (побуждения) слишком сложны.

Тем не менее современные теории и модели мотивации дают некоторые объяснения этой проблеме. Овладев ими, руководитель сможет значительно расширить свои возможности в привлечении образованного работника сегодняшнего дня к выполнению задач, направленных на цели организации.

Современные теории мотивации

Результаты психологических исследований поведения человека в труде дают некоторые общие объяснения мотивации и позволяют создать теории и модели мотивации.

Основной упор в теориях мотивации делается на выявление мотивов, движущих сил поведения людей в труде.

Человеческая деятельность побуждается одновременно несколькими мотивами, один из которых является основным, ведущим, а другие подчиненными, иногда выполняющими функцию дополнительной стимуляции.

Особенность ведущих мотивов состоит в том, что кроме функции побуждения и направленности деятельности они придают деятельности, ее объектам и условиям

специфический личностный смысл. Каждая из теорий мотивации стремится отразить эту специфику.

Разработанные к настоящему времени теории мотивации можно разделить на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации. Они основываются на определении перечня и структуры потребностей людей, заставляющих действовать их так, а не иначе.

Процессуальные теории мотивации. Они основываются на поведении людей в определенных условиях, с учетом которых могут быть получены желаемые потребности.

Хотя эти теории и расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими и носят эволюционный характер. Важно понять, что теории мотивации могут использоваться в решении ежедневно возникающих задач, побуждая человека к эффективному труду.

Потребности

Психологи говорят, что человек испытывает потребность, когда ощущает физиологически или психически недостаток чего-либо. Наблюдая за людьми, психологи определили, что потребность служит исходным мотивом к действию. Зависимость между потребностями людей и их действиями дает возможность объяснять и понимать причины многих социальных явлений.

Потребность – осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее внутреннее побуждение к действию, к различным формам активности. Они составляют основу мотивов, определяющих поведение человека в труде.

Многообразие потребностей объясняет разносторонность интересов, так как интерес – это смысловая направленность потребности; это мощная движущая сила, по сути, мотивационная система в себе. Для совершения тех или иных действий важны все компоненты мотивационной системы.

Эффективно управлять можно, только понимая потребности и интересы.

Активность человека в труде проявляется на двух уровнях: физиологическом (элементарном) уровне и психологическом, сознательном (высшем) уровне. Активность деятельности и поведение человека складываются в зависимости от того, как удовлетворяются его потребности. В связи с этим все потребности разделяют на первичные потребности и вторичные потребности.

Первичные потребности являются по своей природе биологическими и, как правило, врожденными генетически. Они выступают в качестве инстинктов, безусловных рефлексов, мотивов, побуждающих человека к действию инстинктивно.

Вторичные потребности по своей природе психологические и выступают на сознательном уровне в качестве интересов, желаний, мотивов, которые предполагают более или менее осознанную деятельность. Они вырабатываются в ходе познания и приобретения жизненного опыта, зависят от условий существования человека и формируют его духовный облик.

Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности различаются в большей степени, чем первичные.

Многие потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерить. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Когда потребность ощущается человеком, как некоторый недостаток в чем-то, то она вызывает в человеке интерес, желание, побуждает в нем состояние целеустремленности, направленности его деятельности.

Исходным пунктом формирования и развития потребностей человека является общество, конкретно-историческая среда, в которой протекает жизнедеятельность человека. При этом большое значение имеют место и роль, которые занимает и выполняет человек в данной среде.

На формирование потребностей и интересов решающее влияние оказывают экономические и социальные условия общества, трудовая деятельность и воспитание. В процессе воспитания человека происходит направленный отбор и формирование его ведущих потребностей и интересов.

По принадлежности потребности-интересы разделяются на личные, групповые и общественные. Личность – часть общества. Поэтому общественные интересы определяют в значительной степени личные и влияют на поведение человека. Каждый член общества в силу различных причин и обстоятельств по-разному понимает и соотносит личные, коллективные и общественные интересы.

Потребность выражается в цели и сконцентрирована в ее достижении. Цель в этом смысле – это нечто, что осознается человеком как средство удовлетворения его потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной или частично удовлетворенной, или неудовлетворенной. (Например, потребность в сложной, интересной работе.)

Степень удовлетворения потребности, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. В общем случае люди стремятся повторить то поведение, которое у них ассоциируется с удовлетворением потребности, и избегают такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением.

Этот факт известен как закон результата. Если вы видите, что, поставив перед собой какую-то задачу, вы удовлетворяете свою потребность в содержательной и оплачиваемой работе, то вы будете и в будущем искать аналогичные задачи.

Поскольку потребности вызывают стремление к их удовлетворению, то руководитель должен создавать такие ситуации, которые позволили бы людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством такого поведения, которое приводит к достижению целей фирмы.

Но существует огромное количество конкретных потребностей, специфика удовлетворения которых для каждого человека индивидуальна. Поэтому для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что оказывается пригодным для мотивации одних людей, совершенно не годится для других. Все это усложняет практическую мотивацию. Где нет общности интересов, там не может быть единства целей и, стало быть, единства действий.

Удовлетворение многообразных потребностей и гармоническое их сочетание - это учет человеческого фактора в труде.

Задача сводится к тому, чтобы поставить нужного человека на нужное место.

Тогда каждый человек почувствует, что он полностью использует свои силы и удовлетворяет свои потребности. Невнимание к удовлетворению потребностей может расцениваться работниками как равнодушие руководителя к их запросам-потребностям.

Мотивация и компенсация труда

Мотивация труда (деятельности) работника всегда сопряжена с компенсацией труда, то есть с общей системой вознаграждений. Существует большое число факторов и способов воздействия на мотивацию труда человека.

Более того, тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать «отключению» того же самого человека.

Каждая фирма может предложить большое разнообразие видов компенсации. При этом желательно наличие связи между видами компенсации и достигнутыми трудовыми результатами. Любой вид вознаграждения должен «подключать» работника к системе интенсификации труда. Хорошую жизнь делают не идеалы, а интересы, которые подключают человека к системе интенсификации труда.

Наиболее очевидный способ, которым фирма может вознаградить своих работников – это деньги (зарплата), которые могут удовлетворить целый ряд потребностей. Однако зарплата является стимулирующим фактором только в том случае, если люди придают ей большое значение и величина ее зависит от результатов труда.

Рост зарплаты тогда обязательно должен вести к увеличению производительности труда.

Для того чтобы установить взаимосвязь между зарплатой и результатами, достигнутыми в итоге трудовой деятельности, предлагается следующая система оплаты труда. Заработная плата любого работника разбивается на три части.

Одна часть выплачивается за выполнение должностных обязанностей. Она постоянна и одинакова для всех людей, которые занимают в данной фирме аналогичные должности. Вторая часть зарплат определяется выслугой лет и факторами стоимости жизни. Ее величина периодически пересматривается.

Третья часть варьируется для каждого работника фирмы. Ее величина определяется достигнутыми им результатами за прошедший период.

Смысл такой системы состоит прежде всего в увязывании зарплат работника с результатами его деятельности за прошедший период.

Но следует помнить о непостоянном характере мотивации посредством денег. При достижении определенного уровня благосостояния или в определенных ситуациях денежный фактор мотивации уменьшает свое влияние на поведение работника. В таком случае для удовлетворения потребностей необходимо воспользоваться нематериальными вознаграждениями и льготами.

Никто точно не знает, как действует механизм мотивации труда, какой силы может быть мотивирующий фактор и когда он срабатывает, не говоря уже о том, почему он срабатывает. Все, что известно, это то, что каждый работник трудится ради денежного вознаграждения и комплекса компенсационных и поощрительных мер. Денежное вознаграждение и другие компоненты компенсации обеспечивают необходимые условия выживания, развития работника и проведения им досуга, а также дают уверенность и высокое качество жизни в перспективе.

Исследования последних 30-ти лет показывают, что истинные побуждения, которые заставляют работе отдавать максимум усилий, трудно определить и они чрезвычайно сложны. Но овладев современными теориями и моделями мотивации труда, руководитель сможет значительно расширить свои возможности в привлечении образованного и обеспеченного работника сегодняшнего дня к выполнению задач, направленных на достижения целей фирмы.

Вознаграждение

Слово «вознаграждение» (в разговоре о мотивации) имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми оно часто ассоциируется. Вознаграждение – это все то, что человек считает ценным для себя. Но понятие ценности у людей специфично, а следовательно, и различна оценка вознаграждения и его относительная ценность.

Вознаграждение – это то, что может удовлетворить потребности человека.

Руководитель имеет дело с двумя типами вознаграждений: внутренним и внешним.

1. Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Например, чувство достижения результата, содержательность, значимость работы, чувство самоуважения.

Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения – точная постановка задачи и создание соответствующих условий работы.

2. Внешнее вознаграждение дается фирмой, а не возникает от самой работы. Например, зарплата, похвалы, признание, продвижение по службе.

Чтобы определить, как и в каких пропорциях применять вознаграждение в целях мотивации, руководитель должен установить, каковы потребности у его работающих. В этом и заключается цель рассмотрения содержательных теорий мотивации.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

2.1 Практическое занятие №1 (2 часа).

Тема: «Теории управления»

2.1.1 Вопросы к занятию:

1. Развитие концептуальных основ управления в Европе
2. Теория и практика американского менеджмента
3. Теория и практика японского менеджмента
4. Теория и практика отечественного менеджмента
5. Психологические теории управления.
6. Профессиональные роли и функции менеджеров в организации
7. Профессионально важные качества менеджеров.

2.1.2 Краткое описание проводимого занятия:

Основные организационные принципы для крупных промышленных комплексов, сформулированных Г. Фордом. Основные нововведения Г. Форда. Принципы производительности Г. Эмерсона. Вклад В. Ещенко в теорию научного управления. Основные характеристики рациональной бюрократии. Суть Хоуторнских экспериментов

Подход к управлению различными людьми Д. Макгрегор. Основные принципы управленческой деятельности Р. Фэлка. Суть количественной школы управления. Перспективы ее развития. Особенности новой парадигмы управления.

2.2 Практическое занятие № 2 (2 часа)

Тема: «Социально-психологические аспекты управленческой деятельности»

2.2.1 Вопросы к занятию:

1. Трудовой коллектив как социальная группа и как объект управления. Развитие трудового коллектива
2. Понятие «социально-психологический климат».
3. Факторы формирования социально-психологического климата
4. Показатель социально-психологического климата и его диагностика
5. Пути регуляции социально-психологического климата

2.2.2 Краткое описание проводимого занятия:

Факторы формирования социально-психологического климата. Показатель социально-психологического климата и его диагностика. Пути регуляции социально-психологического климата.

2.3 Практическое занятие №3 (2 часа).

Тема: «Управленческое (деловое) общение»

2.3.1 Вопросы к занятию:

1. Специфика управленческого общения.
2. Культура и психотехнологии управленческого общения.
3. Психологические "барьеры" и "ловушки" управленческого общения.

2.3.2 Краткое описание проводимого занятия:

Психологические аспекты ведения деловой беседы. Из чего состоит структура беседы. Деловые совещания и оценку деловых качеств подчиненных. «Деловая дискуссия» и эффективная форма проведения совещания. Формы дискуссий, способы их организации и проведения.