МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ВОПРОСЫ ИСТОРИИ, МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И ДОКУМЕНТОВЕДЕНИЯ

Сборник материалов
Всероссийской молодежной научной конференции
(18–20 апреля 2012 г.)

Выпуск 8

Научный редактор П.П. Румянцев

Томск
2012

П.С. Третьякова

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Рассматривается поведение сотрудников в организации. Особое внимание уделяется вопросам, связанным с методами управления поведением персонала. Анализируется мотивация сотрудников.
Ключевые слова: *методы управления, поведение, мотивация.*

Экономические реформы, проводимые в России после распада СССР, существенно изменили статус организации как основного звена экономики. В связи с этим изменились отношения между руководителями организации, между руководителями и подчиненными, между всеми работниками внутри организации.

В новых условиях любая организация заинтересована в том, чтобы ее сотрудники вели себя определенным образом. Под поведением сотрудников понимается совокупность осознанных социально значимых действий, обусловленных занимаемой позицией, т.е. пониманием собственных функций. Эффективное для организации поведение ее сотрудников проявляется в том, что они надежно и добросовестно исполняют свои обязанности, готовы во имя интересов дела в условиях меняющейся ситуации выходить за пределы своих непосредственных обязанностей, прилагая дополнительные усилия, проявляя активность, находят возможности для сотрудничества [1. С. 472].

Первый подход к решению данной проблемы – подбор людей с определенными качествами, которые могут гарантировать желаемое для организации поведение ее членов. Однако данный подход имеет ограниченное применение, т.к. не всегда можно найти людей с необходимыми характеристиками. Второй подход, в принципе не исключающий первого, состоит в том, что организация влияет на человека, заставляя его модифицировать свое поведение в нужном для нее направлении. Данный подход возможен и основывается на том, что человек обладает способностью быть наученным поведению, менять свое поведение на основе осознания своего предыдущего поведенческого опыта и требований, предъявляемых к его поведению со стороны организационного окружения.

Методы управления – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организацией. Различают: экономические, административно-правовые и социально-

психологические методы управления, которые отличаются способами и результативностью воздействия на поведение персонала [2. С. 220].

Экономические методы – это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации [1. С. 112]. Наиболее распространенными формами прямого экономического воздействия на персонал являются: хозяйственный расчет, материальное стимулирование и участие в прибылях через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций) организации.

Хозяйственный расчет является методом, стимулирующим персонал в целом на: соизмерение затрат на производство продукции с результатами хозяйственной деятельности (объем продаж, выручка), полное возмещение расходов на производство за счет полученных доходов, экономное расходование ресурсов и материальную заинтересованность сотрудников в результатах труда [2. С. 221]. Материальное стимулирование осуществляется путем установления уровня материального вознаграждения (заработная плата, премии), компенсаций и льгот [2. С. 222].

Административно-правовые методы управления, основанные на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия [1. С. 110]. Они ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействий: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления [3. С. 390].

Социально-психологические методы – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использование закономерностей социологии и психологии. Эти методы могут быть направлены как на группу сотрудников, так и на отдельных личностей. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности, и психологические методы, которые нацелены на личность конкретного человека.

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку. Связать мотива-

цию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе [1. С. 113]. К социологическим методам относятся анкетирование, интервью, социометрия, наблюдение, собеседование [4. С. 26]. Психологические методы играют важную роль в работе с персоналом, так как направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, образам и поведению, с тем чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации [1. С. 114].

По мере развития организации возникает необходимость изменения поведения персонала. Организация и ее руководство могут активно воздействовать на модификацию поведения человека. Используемые для этого средства влияния должны выбираться в зависимости от ситуации, в которой находится человек, с учетом всего многообразия факторов, влияющих на его поведение. В первую очередь, с учетом потребностей и мотивов деятельности, создаются условия для того, чтобы человек, опираясь на свой собственный опыт, самостоятельно адаптировался к меняющемуся организационному окружению. Модификация поведения возможна с помощью изменения внешней среды работника, а также через использование комбинационного воздействия на личность и внешнюю среду [1. С. 503].

Мотивация трудовой деятельности – это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации. В процессе мотивации трудовой деятельности формируются и функционируют мотивы труда [1. С. 503], под которыми понимают побудительные причины трудовой деятельности индивида, вызванные его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно посредством получения благ, являющихся жизненной необходимостью, с наименьшими моральными и материальными издержками [1. С. 504].

В структуру мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена – издержки материального или морального характера, связанные с осуществлением трудового действия [5. С. 271].

Мотивационный процесс является целенаправленным. Цели, которые хочет достичь работник, рассматриваются руководителями в качестве стимулов, привлекающих данного индивида. Достижение намеченных целей выражается в удовлетворении потребностей путем действий, и тем

самым появляется целенаправленное поведение. По истечении определенного периода руководство оценивает такое поведение с помощью вознаграждения или наказания. Результаты оценки принимаются работником, и происходит переоценка «нехватки» в потребностях. Это в свою очередь способствует новому возобновлению процесса мотивации.

К содержательным теориям мотивации относят: теорию Маслоу [6], теорию Герцберга [7], теорию Альдерфера [8], теорию МакКлеланда [9]. В рамках данной статьи хотелось бы подробнее остановиться на теории Абрахама Маслоу. Впервые эта теория была опубликована в 1947 г. Исследуя поведение человека, А. Маслоу отмечал, что людьми движет стремление к удовлетворению большого числа потребностей. Он выделил пять уровней потребностей, которые располагаются в иерархическом порядке [10. С. 248–249]:

- физиологические потребности – самый первый, базовый, уровень в иерархии – это физические потребности, соответствующие врожденным;
- потребности в безопасности, среди которых А. Маслоу выделял как эмоциональную, так и физиологическую безопасность;
- социальные потребности – это потребности в дружбе, стремлении стать членом сообщества, общении, любви;
- потребности в уважении, среди которых особое значение имеет уровень признания, включающий как самоуважение, так и уважение со стороны других людей;
- потребности в самореализации. Самовыражение является индивидуальной мотивацией человека к преобразованию восприятия самого себя в реальность.

А. Маслоу полагал, что если потребности определенного уровня удовлетворены, они перестают играть роли мотивирующих факторов. Чтобы мотивировать человека к труду, необходимо активизировать следующий, более высокий уровень потребностей [11. С. 38]. Мотивация как стратегия преодоления кризиса труда основана на долговременном воздействии на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентаций и интересов работника, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала.

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения тот факт, что самым важным ресурсом любой организации являются её сотрудники. Однако далеко не все руководители понимают, как трудно управлять этим ресурсом. От того, насколько эффективным окажется труд сотрудников,

зависит успех любой организации. Данная статья призвана упорядочить имеющиеся знания в сфере управления поведением персонала.

Литература

1. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом организации. М., 2005.
2. *Федосеев В.Н.* Управление персоналом организации. М., 2004.
3. *Поршнева А.Г.* Управление организацией. М., 1998.
4. *Самыгин С.И.* Управление персоналом. Ростов н/Д, 2006.
5. *Пихало В.Т.* Управление персоналом организации. М., 2010.
6. *Маслоу А.* Мотивация и личность. СПб., 1999.
7. *Герцберг Х.* Двухфакторная теория мотивации. URL: http://ru.wikipedia.org/wiki/, свободный (дата обращения 02.03.2012).
8. *Альдерфер К.* Теория мотивации. URL: http://www.pmsh.ru/articles/motiv.php?id_S=78, свободный (дата обращения 02.03.2012).
9. *МакКлелланд Д.* Теория приобретенных потребностей. URL: http://www.pmsh.ru/articles/motiv.php?id_S=82, свободный (дата обращения 02.03.2012).
10. *Федорова Н.В.* Управление персоналом организации. М., 2005.
11. *Травин В.В.* Мотивационный менеджмент. М., 2005.