

разноуровневых свойств индивидуальности и гендерной принадлежности сотрудников исправительной колонии. В качестве испытуемых выступили 58 работников отдела охраны, (по 29 мужчин и женщин в возрасте от 22 до 30 лет). Диагностическая процедура осуществлялась с помощью многофакторного личностного опросника Р. Кеттелла (16PF, №105), опросников структуры нейродинамического и психодинамического уровней интегральной индивидуальности А.И. Щебетенко, опросника по изучению маскулинности-феминности С. Бэм. Для обработки первичных данных были применены кластерный анализ и t-критерий Стьюдента. Основанием для выделения групп с различной степенью выраженности маскулинности и феминности послужили результаты кластерного анализа. Он был проведен на основе соответствующих показателей. В кластеры с более высоким уровнем маскулинности и более низким уровнем феминности вошло 15 мужчин и 18 женщин, а в кластеры с более высоким уровнем феминности и более низким уровнем маскулинности - 14 мужчин и 11 женщин.

Получены интересные данные. Например, сравнение средних значений показателей разноуровневых свойств индивидуальности испытуемых по t-критерию Стьюдента, позволяет характеризовать «маскулинных» сотрудников мужчин как критически настроенных, обладающих аналитическим складом ума, позитивно воспринимающих перемены, а «феминных», как тревожных, склонных испытывать неопределенный страх. В свою очередь «феминных» женщин-сотрудниц можно характеризовать как обладающих повышенной чувствительностью, развитым воображением, высоким творческим потенциалом, восприимчивых к явлениям окружающего мира, а «маскулинных», как уверенных в себе, выдержанных, способных трезво оценивать обстоятельства и людей, надежных в решении практических

вопросов. Сравнение средних значений исследуемых показателей в разнополюх «маскулинных» и «феминных» кластерах позволило также установить, что «маскулинные» мужчины, по сравнению с аналогичными женщинами, обладают в большей степени выраженной устойчивостью к стрессовым ситуациям, доминантностью, независимостью в суждениях и поведении, лояльностью по отношению к новым взглядам, склонностью к поиску информации. Они действуют смело и активно, стремятся к конструктивным преобразованиям и предпочитают разрушать устоявшиеся способы действия. Соответственно, у «маскулинных» сотрудниц, по сравнению с «маскулинными» сотрудниками, в большей степени выражены процессы возбуждения и психодинамическая тревожность, практичность, добросовестность, склонность следовать общепринятым нормам, чувство долга. Вместе с тем, несмотря на высокую работоспособность, они испытывают необоснованные тревожные профессиональные переживания. Далее нами было проведено сравнение индивидуальных характеристик испытуемых «феминных» кластеров. Обнаружено, что у обозначенных мужчин, по сравнению с «феминными» женщинами, в большей степени выражены процессы торможения, резистентность, невозмутимость, способность ладить с людьми, терпимость. Эти испытуемые сдержаны не только в общении, но и в своих поступках, обладают большей сопротивляемостью к неблагоприятным условиям, в т.ч. отвлекающим факторам, стрессу. Соответственно, у «феминных» сотрудниц, по сравнению с сотрудниками аналогичного кластера, в большей степени выражены процессы возбуждения, чувствительность и сензитивность, психический темп и психодинамическая общительность, работоспособность, ориентация на свой внутренний мир, творчество. Они быстро восстанавливаются и легко переключаются с одного вида деятельности на другой.

Экономика и менеджмент

Психологические науки

ПСИХОЛОГИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДА И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Пидодня Ю.А.

Филиал ГОУ ВПО Самарского государственного технического университета в г. Сызрани

Ни одна организация не может преуспеть без высокого уровня приверженности персонала и без стремления членов организации внести максимальный вклад в достижение

ее целей. Именно поэтому так высок интерес руководителей и исследователей, занимающихся управлением персоналом, к мотивации, к изучению причин, заставляющих людей заниматься профессиональной деятельностью, работать с полной отдачей сил в интересах организации.

За последние десятилетия был разработан ряд теорий мотивации труда, которые оказали существенное влияние на процесс управления. Однако единой теории мотивации пока

не существует. [6, С. 145]. Мотивация подразумевает систему факторов (*побудительных сил-мотивов*) способствующих выполнению определенной задачи, направленной на достижение целей организации. Известно, что стимулирование человека непосредственно связано с удовлетворением его разнообразных *потребностей* (физиологических, духовных, экономических). Потребности можно удовлетворять *вознаграждениями*, внешними (денежные выплаты, продвижение по службе) и внутренними, получаемыми посредством самой работы (чувство успеха) [4, С.140].

Из-за сложности проблемы, невозможно дать однозначный ответ на вопрос о том, что мотивирует людей к хорошей работе. Этому есть ряд причин. На мотивацию человека, определяющую его организационное поведение и рабочие результаты, могут оказывать влияние одновременно значительное число переменных. Во-первых, все люди разные, и то, что для одного будет в высшей степени привлекательным стимулом, для другого может быть неинтересно. Во-вторых, различаются не только ситуации, в которых находятся работники, даже работающие в одной компании, но и то, как одну и ту же ситуацию воспринимают разные люди. И, наконец, мотивация изменяется со временем и зависит от конкретных обстоятельств, в которых находится работник. [6, С.145].

Вряд ли сегодня кто-то может оспорить утверждение, что хороший руководитель — это руководитель, который умеет воодушевить своих подчиненных на работу с максимальной самоотдачей. Но не всегда руководители знают, как можно решить эту задачу. [6, С. 5]. Хотя деньги являются лучшим стимулом к работе, однако в условиях кризиса и сокращения бюджета на персонал нужно обратить внимание и на другие способы стимулирования. Ухудшение условий труда, неблагоприятные отношения в коллективе, неудовлетворительные взаимоотношения с руководителем, непонимание организационной культуры, своего места в организации существенно снижают стремление работать «с огоньком». Поэтому стоит уделить особое внимание нематериальной мотивации и развитию у работников особых психологических установок. Именно стремление «быть профессионалом своего дела» заставляет любую работу выполнять качественно [1, С.66].

Лиана Мартиросян, директор по персоналу компании TPS Performance Russia (г. Челябинск), считает, что «одна из проблем современных корпоративных культур – их ориентация на «усредненного» работника! Особенно это актуально для тех компаний, где в

управлении персоналом практически игнорируется индивидуальность сотрудника. Часто это становится сильным демотивирующим фактором для персонала» [6, С.40-41].

Как повернуть организацию лицом к ее сотрудникам? Знание закономерностей мотивации труда позволяет руководителям понять, как лучше воздействовать на персонал, с целью повышения результативности труда. Необходимо помнить, что система мотивации реализует три основные функции:

1. Планирование мотивации
2. Осуществление мотивации

Управление мотивационными процессами. [5, С. 145].

Последовательно работая над которыми можно добиться положительных результатов.

Обратимся к опыту признанного во всем мире специалиста по проблемам менеджмента, поведения работников в организации Хьюберта Рамперсада (США). «Очень сложно мотивировать на работу с полной отдачей, используя только внешние стимулы, например, деньги или расширенный социальный пакет». [2, С.76]. Деньги, безусловно, являются мощным стимулом к труду. Однако, следует иметь в виду, что люди сильно различаются по своему отношению, по восприимчивости к этому виду стимулов. Кроме того, самой большой проблемой в отношении денежных поощрений является то, что денежная мотивация довольно быстро угасает: человек привыкает к новому, более высокому уровню оплаты. [6, С. 96]. Самое главное, по мнению Рамперсада – это внутренняя мотивация сотрудников не поступать против совести.

Он полагает, что для того чтобы выработать у сотрудников стимул на эффективный труд, прежде всего, нужно научить их разбираться в себе, выяснить, что они хотят, оценить свои знания, возможности и поведение. В качестве одного из способов, позволяющих увязать личные устремления работников (внутреннюю мотивацию) с общими целями организации, ее корпоративной культурой и деловой этикой можно применить *сбалансированную систему показателей PBS*¹ предложенную доктором Хьюбертом Рамперсадом. Он отмечает, чтобы PBSC воплотилась в жизнь сотрудника, надо научить его следовать *циклу PDAC* (планируй, делай, действуй, ставь новую задачу)² [2, С.78].

Идея о том, что мотивация работника может быть усилена через постановку целей их

¹ от англ. Personnel Balance Score Card

² от англ. Plan – Do - Act - Challenge

работы, является важной частью философии управления в современных организациях [6, С.103] поэтому на практике *первые две функции мотивации: планирование и осуществление*, можно реализовать через сбалансированную систему показателей PBSC.

Планируй. На этом этапе сотрудник определяет индивидуальную систему сбалансированных показателей и корректирует ее с учетом ценностей организации. Руководитель помогает ему скорректировать систему, задавая вопросы (соответствуют ли личные устремления общим устремлениям организации; нет ли расхождений между моральными ценностями, видением сотрудника и организации; при каких условиях интересы работника совпадут с интересами организации; какие навыки нужно сформировать сотруднику, чтобы стать «оплотом» организации; совпадают ли должностные обязанности сотрудника с его способностями и потребностями; как помогла индивидуальная система сбалансированных показателей достичь работнику его личных целей).

Делай. На этой ступени сотрудник выполняет работу по воплощению своего индивидуального плана в жизнь. Руководитель высказывает свое мнение по поводу реализуемых для этого действий. Например, если работник сразу замахнулся на глобальное, объясняете ему, что лучше начинать изменения в самом себе, с малого и простого. Например, с привычек, которые мешают достигнуть успеха в работе.

Действуй. Сотрудник оценивает, в какой степени он достиг успеха. От руководителя требуется непредвзятое мнение по этому поводу. Если у сотрудника не получается самостоятельно, то необходимо вместе с руководителем решить, как можно достичь поставленной цели.

Поставь новую задачу. Сотрудник самостоятельно или совместно с руководителем ставит себе новую, более сложную задачу, пересматривает PBSC, следит за эффектом от приложенных усилий. Руководитель выступает в качестве советчика и помощника [2, С.78-81].

Уровень трудовой мотивации работников существенно зависит от того взаимопонимания, которое устанавливается между сотрудниками и руководством. [6, С.115]. По словам Рамперсада сам руководитель должен быть образцом безупречного поведения и инициатором личного применения и внедрения в организацию PBSC. Руководитель должен искать источник самомотивации в моральном долге перед сотрудниками организации, должен выступать защитником интересов сотрудников, предоставлять возможность для их развития, карьерного роста, обеспечивать их занятость и хорошие условия труда. [2, С.80].

Для того, чтобы эффективно реализовалась на практике *третья функция системы мотивации – управление мотивационными процессами*, в первую очередь, необходимо выявить основные тенденции в мотивационных ожиданиях сотрудников или группы.

Наталья Лебедева (автор и преподаватель программы MBA, ведущий тренер-консультант компании KPG Training Center Ivanova & Lebedeva) предлагает использовать экспресс диагностику START для исследования мотивационной сферы организации. Эта модель хорошо зарекомендовала себя на практике. Диагностическая модель START (1. Stop/Стоп: Что вам больше всего нравится в организации, в работе? 2. Task/Задача: Что сегодня стимулирует людей работать наиболее эффективно? 3. Action/Действие: Каким должен быть хороший сотрудник? 4. Role/Роль: идеальный руководитель/лидер, какой он? 5. Team/Команда: Перечислите характеристики успешного коллектива) позволяет выявить основные тенденции демотивации как у одного сотрудника, так и у всей группы (коллектива). Диагностика группы необходима для повышения достоверности интерпретации результатов по одному сотруднику, чтобы проследить встречаются ли аналогичные ответы у его коллег [3, С.80].

Опрос проходит по пяти выше указанным вопросам и в заключении составляется мотивационный пазл группы. Ответы на вопросы заносятся в таблицу (в таблице выделяют колонки: вопрос; ответы, которых может быть несколько; проценты, выстраиваются в порядке убывания) учитывая повторяемость близких по смыслу ответов членов группы. Если, например у 20 – 100 % из них в образе идеального руководителя будет проследиваться негативная окраска – речь идет о значимой тенденции. Это индикатор недовольства группы стилем управления. Вспомнив закон Парето (итальянский экономист и социолог) даже 20% сотрудников могут влиять на 80% результата. Для этого необходимо провести более подробное исследование по данной позиции, которое уточнит причины демотивации группы и позволит выбрать оптимальное решение для коррекции ситуации [3, С.81].

Многих руководителей сегодня интересует вопрос, насколько актуально работать с системой мотивации труда? По определению мотиваторов коллектива? Хотя денежные поощрения являются лучшим стимулом к работе, однако в условиях кризиса и сокращения бюджета на персонал, нужно обратить внимание и на другие способы стимулирования. Ухудшение условий труда, неблагоприятные отноше-

ния в коллективе, неудовлетворительные взаимоотношения с руководителем, непонимание организационной культуры, своего места в организации все это, существенно снижают стремление работать «с огоньком». Поэтому стоит уделить особое внимание нематериальной мотивации и развитию у работников особых психологических установок. Именно стремление «быть профессионалом своего дела» заставляет любую работу выполнять качественно, а следовательно повышает результативность труда сотрудников. [1, С.66].

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Журнал «Кадровое дело» №1, 2009 «Установка на профессионализм мотивирует лучше» HR-новости. / М: ЗАО «Акцион-Медиа». - С.66.
2. Журнал «Кадровое дело» №8, 2009 «Связываем устрания работников с целями

компании, или Секреты мотивации от доктора Рамперсада». «Принеси то, не знаю, что..., или искусство отдавать приказы»./ М: ЗАО «Акцион-Медиа».-с.76.

3. Журнал «Кадровое дело» №7, 2009. «Мотивационный пазл: что сегодня заставляет работать с полной отдачей»./ М: ЗАО «Акцион-Медиа». - с.81.

4. Лукичева Л.И. Управление персоналом: курс лекций: практические задания: учеб. пособие по специальности «Менеджмент организации». / Л.И. Лукичева; под ред. Ю.П. Анискина.- 3-е изд., стер.- М.: Омега-Л, 2007.- 264 с.

5. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Мотивационный менеджмент:

3 Модуль: Учеб.-практич.пособие.-3-е изд., перераб.- М.: Дело, 2007.- 128 с. - «Руководитель XXI века».

Технические науки

ЦИКЛИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ИНФОРМАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Цветков В.Я., Корнаков А.Н.

*Московский государственный университет
геодезии и картографии
Москва, Россия*

Информационное управление включает различные процессы. Процессы информационного управления можно рассматривать как сложные информационные процессы, объединяющие более простые процессы сбора, обработки, накопления, хранения, поиска и распространения информации [1] в сложный комплекс, имеющий специальное функциональное назначение и определенную цель и целевую функцию.

Процессы информационного управления представляют собой не только чисто технический, а информационно-интеллектуальный комплекс, обеспечивающий реализацию функций управления и поддержание функционирования промышленной организации.

Отличие информационных процессов от процессов информационного управления состоит в различии целей. Информационные процессы имеют своей целью выполнение стереотипных или простых операций не всегда четко привязанных к задачам функционирования конкретной системы управления или к за-

дачам предприятия. В этом смысле можно говорить о свободе целей информационных процессов применительно к целям предприятия.

Процессы информационного управления имеют своей целью выполнение специальных операций четко привязанных к задачам функционирования конкретной системы управления или к задачам предприятия. В этом смысле можно говорить о привязке целей процессов информационного управления применительно к целям предприятия

Содержание процессов информационного управления раскрывается через рассмотрение циклической модели информационного управления (рис. 1).

Блок «Методы принятия решений (ПР) и поддержки принятия решений (ППР)» формирует информацию, необходимую для принятия управленческих решений. Кроме того по отношению к процессам управления этот блок обеспечивает формирование информационных ресурсов, имеющихся в распоряжении.

Блок «Методы управления» формирует теоретическое обоснование для реализации управленческих решений.

Блок «Способы управления» формирует технологическую реализацию управленческих решений. Применительно к процессу управления этот блок учитывает допустимые временные характеристики для процессов управления.