

ЦЕЛИ, ФУНКЦИИ И МОТИВАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Вопросам определения и классификации целей и миссии управленческого процесса, определению функций управления и понятия мотивации посвящена настоящая статья. Кроме того, рассматривается суть современных содержательных и процессуальных теорий мотивации.

Ключевые термины: миссия; иерархия целей; планирование; функции управления; целеполагание; мотивация; координация; регулирование; предвидение; контроль.

Понятие «цель» управления, миссия

Цель управления – это относящееся к будущему предполагаемое действующим субъектом управления желательное состояние объекта управления и его отдельных параметров.

В целях управления диалектически сочетаются объективное и субъективное в управлении производством.

Формирование цели управления образует исходный, а ее достижение – конечный пункт процесса управления.

При определении целей должен соблюдаться принцип, согласно которому каждый более высокий уровень управления имеет право формировать цели организаций, входящих в его систему (рис. 1).

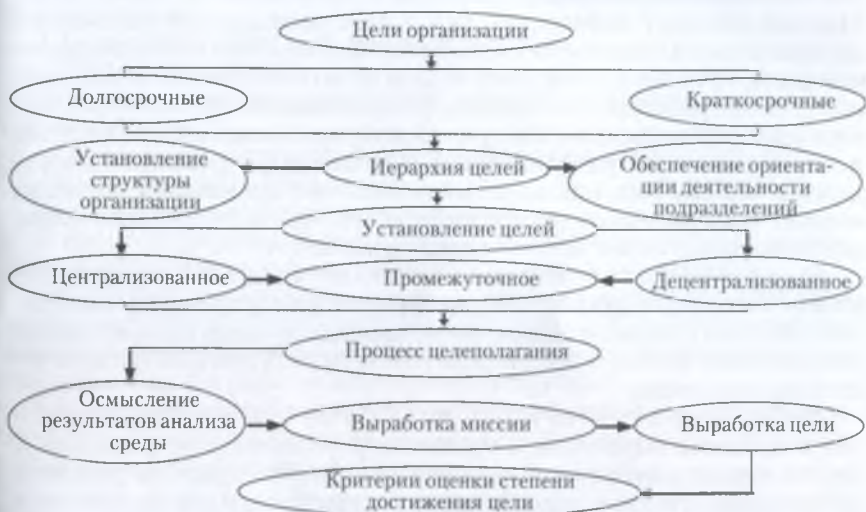


Рис. 1. Процесс установления целей организации

Виктор Глебович Антонов, доктор экон. наук, профессор, заведующий кафедрой корпоративного управления Государственного университета управления (г. Москва).

Галина Валентиновна Серебрякова, канд. кон. наук, доцент кафедры корпоративного управления Государственного университета управления (г. Москва).

В любой организации цели всегда конфликтны и множественны. Для упорядочения всего множества целей организации применяют их группировку (классификацию) по определенным критериям (табл. 1).

Таблица 1. Группировка целей организации

Критерии классификации	Группы целей
Период времени	Стратегические Тактические Оперативные
Содержание	Экономические, социальные, организационные, технические, научные, политические, экологические
Приоритетность	Особо приоритетные Приоритетные Остальные
Повторяемость	Постоянно решаемые Разовые
Деловая среда	Внутренние, внешние
Организационная структура	Цели организации Цели подразделений
Функциональные подсистемы	Маркетинг, инновации, финансы, производство, персонал, менеджмент
Стадии жизненного цикла	Создание, рост, зрелость, завершение

Миссия – главная цель, смысл существования организации, это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его философию. Миссия помогает определить, чем в действительности занимается организация: каковы ее сущность, масштабы, перспективы и направления роста, отличия от конкурентов. При этом она сосредоточивает внимание на потребителе, а не на товаре, так как миссия (философия) бизнеса чаще всего определяется с учетом покупательских интересов, нужд и запросов, которые удовлетворяются бизнесом. Следовательно, определение миссии тесно связано с маркетингом и предполагает ответ на вопрос: «Какую пользу организация может принести потребителям, достигая при этом большого успеха на рынке?».

Выработанные на основе миссии цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если руководитель не знает, какова основная цель организации, то у него не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы.

Выбор цели является одним из наиболее ответственных моментов в процессе выработки и принятия управленческих решений. В соответствии с выбранной целью формируется стратегия развития организации, тактика, разрабатываются прогнозы и планы действий, оцениваются результаты принятых решений и предпринятых действий. Цель является стержнем, вокруг которого формируется управленческая деятельность.

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фик-

сируются в виде ее целей. Цель можно рассматривать как конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Цели должны обладать рядом характеристик:

- конкретность и измеримость;
- ориентация во времени;
- достижимость;
- взаимная поддерживаемость.

Процесс установления целей. В одних организациях установление целей полностью централизовано, в других – возможна полная децентрализация. Есть организации, в которых процесс установления целей носит промежуточный характер – между полной централизацией и полной децентрализацией. Каждый из подходов имеет свою специфику. Так, в условиях полной централизации при установлении целей все цели определяются верхним уровнем руководства. При таком подходе все цели подчинены единой ориентации.

В случае децентрализации в процессе установления целей участвуют наряду с высшим уровнем и более низкие уровни управления. Есть две схемы децентрализации установления целей. При одной процесс установления целей осуществляется сверху. При второй схеме процесс установления целей осуществляется снизу.

Процесс целеполагания в организации состоит из трех последовательных стадий:

1. Осмысление результатов анализа среды.
 2. Выработка миссии.
 3. Выработка целей организации, которые детализируются следующим образом:
- выявление и анализ тенденций, наблюдаемых в окружении;
 - построение иерархии целей;
 - установление индивидуальных целей.

В процессе формирования целей можно использовать такие подходы, как аналитическое изучение и каузальный эмпиризм.

Аналитическое изучение предполагает построение моделей изучаемой системы для получения четкой картины о входных и выходных переменных. Такой подход позволяет получить более четкое представление о целях различных уровней иерархии.

Каузальный эмпиризм предполагает наблюдение за процессом принятия решений и выявление целей различного иерархического уровня в результате таких наблюдений.

Функции управления

Для осуществления управления (разработки управленческого воздействия) необходимо выполнять различные виды управленческих работ, которые получили название *функции*. Общие функции универсальны, выполняются в любом подразделении аппарата управления. Конкретные функции связаны с управлением персоналом, финансами, материальным обеспечением и т.д. (рис. 2-5).

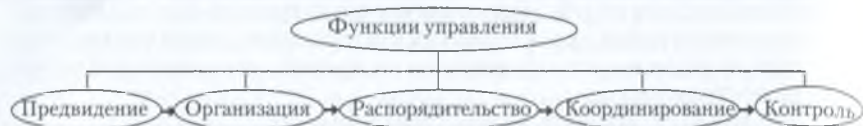


Рис. 2. Функции управления по Файоллю



Рис. 3. Взаимосвязь функций управления



Рис. 4. Функции управления в зависимости от структурно-содержательного аспекта управления

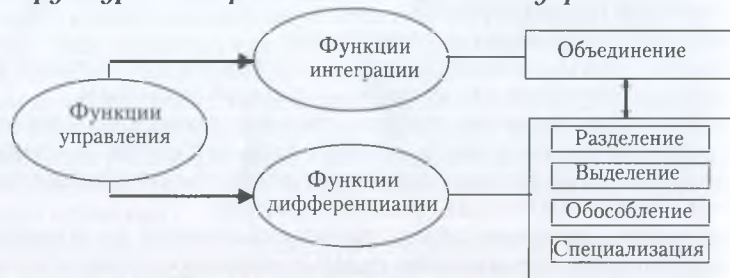


Рис. 5. Функции управления в зависимости от организационной роли самой функции

В современной теории управления к основным функциям относят: планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию. Каждая из основных функций является для организации жизненно важной. Вместе с тем планирование, как функция управления, обеспечивает основу для других. «Никакое дело нельзя хорошо сделать, если неизвестно, чего хотят достигнуть» (А.С. Макаренко).

Планирование – это процесс разработки плана, определяющего, кто, что, с использованием каких ресурсов и когда должен выполнить. Для осуществления планирования необходимо сформулировать цель (желаемый результат). В зависимости от времени достижения целей планирование может быть стратегическим (подчинено разработке курса развития организации на длительный период), тактическим (основано на методах реализации стратегии на среднесрочный период, например, 5 лет), оперативным (связано с повседневным выполнением задач).

Характер взаимосвязи между планами организации показывает, что в условиях рыночной экономики основу всей системы должны составлять стратегические планы. Главный принцип стратегического планирования – адаптивность (процесс реагирования на изменения внешнего окружения организации: потребностей потребителей, политику конкурентов, интересов трудовых ресурсов), поэтому в стратегическом планировании важное место отводится анализу перспектив развития организации с учетом изменений внешней среды.

Обратившись к истории российской экономики, необходимо подчеркнуть, что в командно-административной системе планирование имело решающее значение. Его главной чертой выступала директивность – обязательность выполнения предписанных заданий, что позволило создать второй в мире по величине индустриальный потенциал, без которого победа в Великой Отечественной войне была бы невозможна.

В новых условиях хозяйствования планы перестают играть роль директив, они становятся инструментами использования новых путей и способов совершенствования работы организации, усиление ее позиции на рынке.

Чтобы планы были реализованы, а цели достигнуты, необходимо создать для этого наилучшие условия, осуществить функцию организации (организмовывания). Данная функция должна обеспечить соответствие существующей системы управления новым целям, установленным в плановых заданиях. Если такого соответствия нет, то при помощи данной функции должны быть созданы новые системы или реорганизованы старые, например, использована система партиципативного (соучастного) управления, основанная на активном участии работников в процессе разработки решений.

Основной показатель высокой организации управления в настоящее время – быстрая реакция на изменение факторов внешней среды.

Для достижения целей необходимо осуществить деятельность, направленную на активизацию работающих в организации, побудить их эффективно трудиться – реализовать функцию **мотивации**. Процесс мотивации включает установление не удовлетворенных у работников потребностей (состояние недостатка в чем либо); формулирование целей, направленных на удовлетворение потребностей и определение системы действий, обеспечивающих достижение поставленных целей.

Действия по мотивации включают экономическое и моральное стимулирование, обогащение самого содержания труда и создание условий для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития (привлечение к выполнению более сложных заданий, направление на обучение, стажировку).

Существует несколько подходов к организации мотивации сотрудников:

- *принуждение* – основано на страхе подвергнуться наказанию, например, в виде увольнения, перевода на нижеоплачиваемую работу, штрафа;

- *вознаграждение* – в виде систем материального (премии, участие в прибыли) и нематериального (благодарности, грамоты) стимулирования труда;

- *солидарность* – развитие у работников ценностей и целей, совпадающих с ценностями и целями организации, что достигается путем убеждения, воспитания, обучения и создания благоприятного организационного климата;

- *приспособление* – этот вид мотивации требует делегирования полномочий на нижние уровни, что становится мотивом для внутреннего объединения целей руководителей и персонала организации.

Применение каждого из видов мотивации или их сочетания зависит от конкретных условий, в которых работает организация. Например, солидарности придает большое значение там, где ценится роль командной или групповой работы. В истории отечественной промышленности этот метод использовался совместно с такими принципами социалистической идеологии, как взаимовыручка, взаимопомощь. В современных условиях данный метод требует переноса внимания на создание сильной организационной культуры, провозглашающей ценности и принципы функционирования компании. Методы мотивации должны быть направлены на максимальное вовлечение работников, обладающих знаниями, в решение общих задач организации, в процесс принятия решения.

На обеспечение согласованности действий всех звеньев системы управления, сохранения, поддержания и совершенствования режима работы системы направлена функция **координации**. Данная функция призвана обеспечить бесперебойность и непрерывность управления. Для ее выполнения могут использоваться всевозможные документы, технические средства, помогающие быстро реагировать на отклонения в нормальном ходе работы организации. С помощью средств связи устанавливается взаимодействие между подразделениями, маневрирование ресурсами, обеспечивается единство и согласование всех общих функций управления (рис. 6).

Контроль непрерывно связан с остальными функциями управления и, с одной стороны, зависит от них, с другой – предопределяет их содержание. Главные инструменты реализации данной функции – наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет (сбор, регистрация и обобщение всей информации, необходимой руководству для

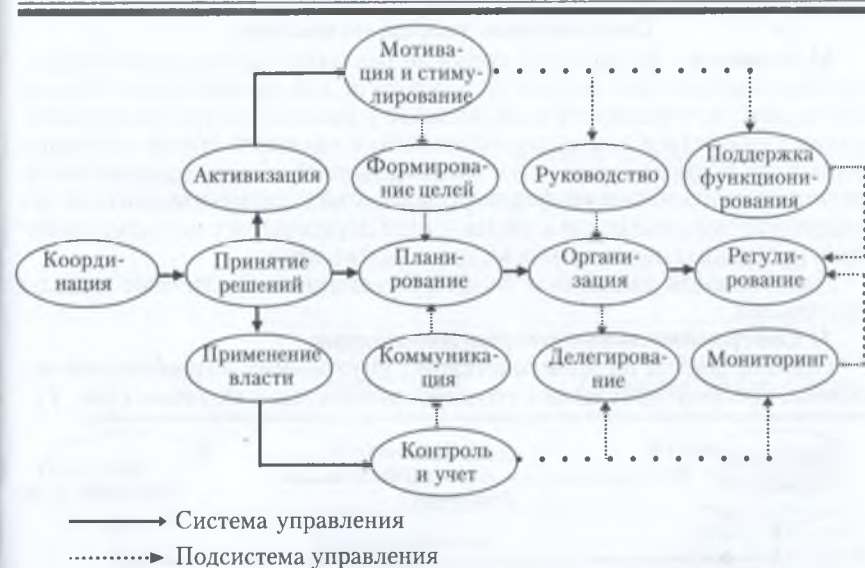


Рис. 6. Функция координации в процессе управления

принятия решений) и анализ (сопоставление полученных результатов с запланированным уровнем, выявление причин отклонений). Например, на производстве контроль может осуществляться в виде наблюдения с использованием различных контрольно-измерительных приборов. Для контроля за денежными средствами применяют финансовые и бухгалтерские документы. Своих подчиненных руководитель может контролировать в форме письменных отчетов о работе или путем проведения совещаний и обсуждения проблем, возникающих в фирме или у отдельных работников. Задачей контроля является количественная и качественная оценка результатов работы организации. В нем выделяются два главных направления: отслеживание выполнения работ и принятием мер по корректировке всех значительных отклонений.

Чтобы контроль был эффективным, он должен обладать следующими свойствами: иметь стратегическую направленность; быть ориентированным на результат; быть своевременным, гибким, простым, экономичным; использовать средства и методы, соответствующие контролируемому виду деятельности. Предназначением контроля является предупреждение возможных отклонений, а не их ликвидация.

Функция контроля не является конечным пунктом процесса управления, такой конечной точки в управлении не существует, так как каждая управленческая функция подвижна другой. Пользуясь результатами контроля, предприятие ставит новые цели, разрабатывает новые планы, принимает решения в области организации и мотивации труда. Таким образом, управление является непрерывным циклическим процессом.

Современные теории мотивации

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Основные задачи мотивации: формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда; обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения; формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием персоналом современных методов мотивации.

Для решения указанных задач применяются различные методы мотивации.

1) Содержательные теории мотивации

Основываются на идентификации внутренних потребностей человека, которые побуждают его действовать так, а не иначе (рис. 7).

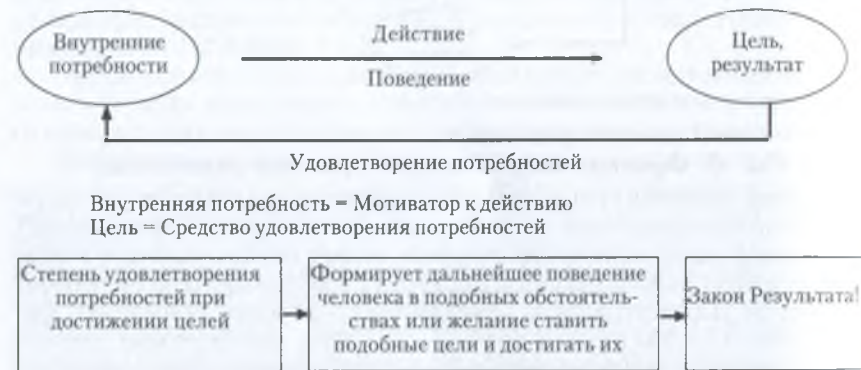


Рис. 7. Модель содержательных теорий мотивации

Известны три содержательные теории:

- 1) Теория А. Маслоу.
- 2) Теория Ф. Герцберга.
- 3) Теория МакКлеланда.

Теория А. Маслоу (закон иерархии потребностей человека)

В соответствии с теорией А. Маслоу мотивация потребностей имеет иерархию – потребности вышестоящих уровней начинают удовлетворяться только после удовлетворения потребностей нижестоящих! Движение сверху вниз (рис. 8).

Практические рекомендации менеджерам:

- установить уровни удовлетворения потребностей своих сотрудников;
- дать возможность удовлетворить важнейшие (первичные) потребности;
- дать возможность сотруднику удовлетворить потребности последующего уровня посредством образа действия, который способствует достижению целей организации;
- нельзя применять мотивы к труду, основанные на удовлетворе-



Рис. 8. Закон иерархии потребностей человека

нии потребностей более высокого уровня, если не удовлетворен потребности нижестоящих уровней;

- основные резервы мотивации людей сосредоточены на более высоких уровнях!

В свое время еще на советских предприятиях постоянно встречалась ситуация неадекватной оплаты труда: завышенная, заниженная или стабильная вне зависимости от результатов. Создается впечатление, что советское руководство попыталось достичь вершины, забыв об основании. Пресловутые почетные грамоты с маленькой премией были плохим поощрением труда. Как следствие, персоналу не было стимула выкладываться ради мифической вершины пирамиды при полной необустроенности быта.

Статистика говорит, что только один-два процента людей стремятся к вершине пирамиды Маслоу. Таким людям надо предоставить возможность самовыражения, обеспечив, естественно, стабильным основанием пирамиды. Внутреннее поощрение приносит свои плоды только при социальной защищенности работника. В противном случае энтузиазм от похвалы – продукт скоропортящийся.

В соответствии с теорией Ф. Герцберга, на производственную деятельность человека оказывают влияние две группы факторов (рис. 9).

Гигиенические (внешние) факторы:

- политика фирмы и администрации;
- условия работы;
- заработок;



Рис. 9. Алгоритм реализации модели Ф. Герцберга

- межличностные отношения с руководителями, коллегами и подчиненными;

- степень непосредственного контроля за работой и др.

Факторы мотивации (внутренние):

- успех;
- содержание работы;
- осознание своих достижений;
- продвижение по службе;
- признание и одобрение результатов;
- высокая степень ответственности;
- возможность творческого и делового роста.

Основные выводы теории:

Гигиенические факторы могут лишь вызвать чувство неудовлетворенности работой (при их отсутствии), но они не могут быть причиной удовлетворенности работой и не являются мотивацией на более производительный труд.

Отсутствие факторов мотивации не приводит к неудовлетворенности работой, однако их наличие в полной мере вызывает удовлетворенность и мотивирует человека на более производительный труд.

Практические рекомендации менеджерам:

- обеспечить выполнение гигиенических факторов, так как их невыполнение может вызвать у сотрудников неудовлетворенность работой;

- следует разрабатывать программы «обогащения» труда сотрудников (разнообразие, ответственность, значимость и т.д.), чтобы они могли реализовать свои многочисленные потребности.

В соответствии с **теорией МакКлеланда** существуют три основные мотивирующие потребности (фактора) человека:

- достижения;
- власти;
- принадлежности (признания).

Мотивация потребностью достижения определяет поведение человека, связанное с поставленными целями и стремлением их достичь (избегая неудачи).

Мотивация потребностью власти определяет поведение человека, имеющее целью воздействие (влияние) на других людей.

Мотивация потребностью принадлежности ориентирует поведе-

ние людей на установление дружеских отношений в коллективе, контактов и знакомств, оказание помощи и поддержки.

Практические рекомендации менеджерам:

Используя три мотивирующих фактора и оказывая различные воздействия на коллектив сотрудников, можно создавать необходимые реакции – поведение коллектива (табл. 2).

Таблица 2. Виды воздействия и их влияние на мотивирующие потребности

Виды воздействия	Виды мотивации		
	Достижение	Власть	Принадлежность
1. Теплая атмосфера	0	0	+
2. Поддержка	+	0	+
3. Конфликт	+	+	-
4. Коллективная награда	+	0	+
Индивидуальная ответственность	+	+	-

2) Процессуальные теории мотивации

Эти теории основываются на том, как ведет себя человек в состоянии восприятия и ожидания возможных последствий выбранного типа поведения. Акцент с внутренних потребностей как мотиватора поведения переносится на ожидаемые последствия достижения результата. (рис. 10).

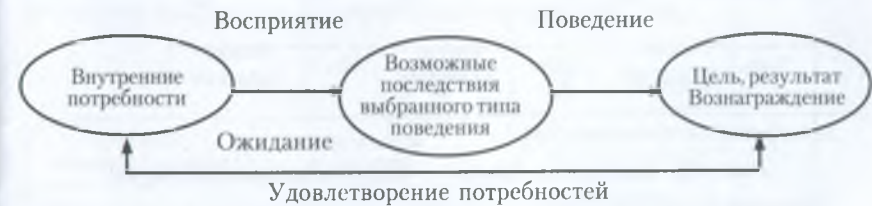


Рис. 10. Модель процессуальной теории мотивации

Возможные ожидаемые последствия выбранного типа поведения = Мотиватор поведения.

Цель = Источник вознаграждения и степени удовлетворения потребностей.

Известны три процессуальные теории мотивации:

- 1) ожидания;
- 2) справедливости;
- 3) теория – модель Портера-Лоулера.

Теория ожидания базируется на том, что человек ожидает и надеется, что выбранный тип поведения позволит достичь цели и получить желаемое вознаграждение, т.е. в полной мере удовлетворить свои потребности. Примером этой теории может служить модель Врума (рис. 11).

В соответствии с этой моделью мотивация человека (сотрудника) к труду определяется вероятностной оценкой ожидания трех взаимосвязанных факторов (событий):

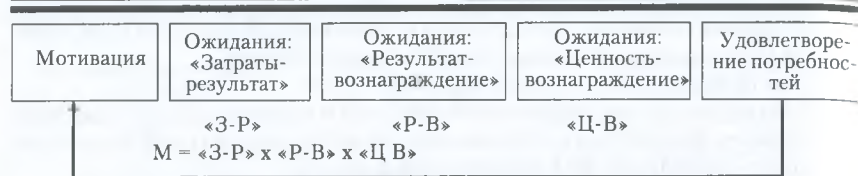


Рис. 11. Модель Врума

- ожидания в отношении затрат труда к полученным результатам («З-Р»);
- ожидания в отношении достигнутых результатов к возможным вознаграждениям («Р-В»);
- ожидания в отношении степени относительного удовлетворения (валентность вознаграждения) за достигнутые результаты («Ц-В»).

Если в процессе достижения результата или после достижения результата ожидания окажутся неадекватными затраченным усилиям, то у человека возникает чувство неудовлетворенности и, как следствие, демотивация к дальнейшему производительному труду (рис. 12).



Демотивация, отказ от действий

Рис. 12. Алгоритм процесс обдумывания действий

Поэтому лозунг теории ожидания: «Делай только то, что вознаграждается!».

Практические рекомендации менеджерам:

- всякий труд должен вознаграждаться в соответствии с потребностями каждого сотрудника в отдельности;
- важно установить соответствие между достигнутыми результатами и вознаграждением для каждого сотрудника;
- вознаграждение необходимо производить сразу же после получения результатов;
- уровень ожиданий менеджера не должен быть слишком высоким и слишком низким, а профессиональные навыки сотрудников должны быть достаточными для достижения результата.

Теория справедливости базируется на субъективной оценке и сравнении сотрудником полученного вознаграждения с затраченными усилиями, с вознаграждением других работников за аналогичную работу (рис. 13).

Практические рекомендации менеджерам:

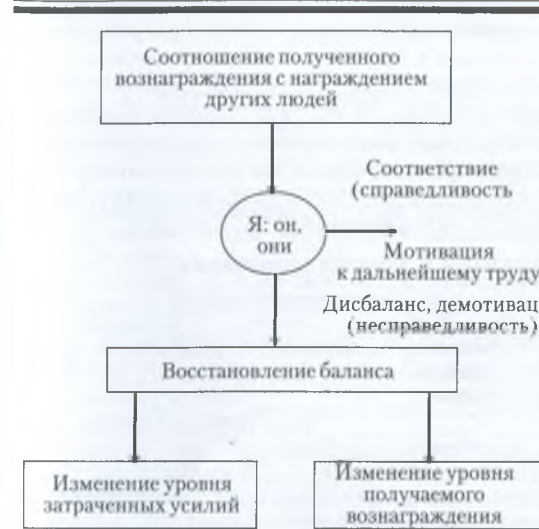


Рис. 13. Алгоритм модели теории справедливости

Теория – модель Портера-Лоулера – это комплексная процессуальная теория, объясняющая теорию ожидания и теорию справедливости и устанавливающая причинно-следственную связь между ее отдельными факторами (рис. 14):



Рис. 14. Алгоритм модели Портера-Лоулера

- достигнутые результаты зависят от приложенных работником усилий, способности и характера, а также от оценки роли работника;
- уровень приложенных усилий зависит от ценности вознаграждения и оценки уверенности в том, что это произойдет;
- уровень вознаграждения зависит от результативности труда и, в

• применение теории целесообразно, если работа в коллективе осуществляется по принципу «одна команда»;

• применение теории требует полного разъяснения сотрудникам, почему вознаграждение для кого-то бывает больше, а для других – меньше;

• использование теории возможно только в случае открытости и гласности получаемых вознаграждений и готовности к этому сотрудников.

Теория – модель Портера-Лоулера – это

свою очередь, определяет степень удовлетворенности потребностей человека.

Таким образом, в основе модели лежит подтверждение того, что человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждения за достигнутые результаты. Удовлетворение рассматривается как мерило того, насколько ценно вознаграждение по отношению к имеющимся потребностям. Эта оценка будет влиять на восприятие, поведение человека в будущем, т.е. на мотивацию труда (табл. 3).

Таблица 3. Подходы к теории мотивации

Традиционный подход	Современный подход	
Теория X	Теория Y	Теория Z
1. Большинство сотрудников не любит работу и стараются по возможности избегать ее	1. Работа является желанной для большинства сотрудников	1. Необходима забота о каждом сотруднике в целом (забота о качестве жизни)
2. Большинство сотрудников необходимо заставлять выполнять работу, оказывая административное, экономическое и психологическое давление	2. Сотрудники способны к целеустремленности и самоконтролю, способны самостоятельно определять стратегии достижения целей	2. Привлечение сотрудников к групповому процессу принятия управленческих решений
3. Большинство сотрудников заинтересовано только в безопасности	3. Заинтересованность работников зависит от системы вознаграждений по окончательному результату	3. Периодическая ротация кадров и пожизненная гарантированность занятости
4. Большинство сотрудников предпочитает быть исполнителями и избегает ответственности	4. Сотрудник стремится к ответственности и самостоятельно принимает управленческие функции	
5. Почти все сотрудники не имеют творческих способностей и инициативы	5. Многие сотрудники имеют развитое воображение, творческие способности, изобретательность	

Из теории следует вывод: результативный труд ведет к вознаграждению. Высокая результативность является причиной полного удовлетворения.

Практические рекомендации менеджерам:

- необходимо вознаграждать результативный труд;
- правильное (справедливое) вознаграждение результативного труда является мотиватором высокой производительности.

Традиционная теория X, или, как ее называют, «метод кнута и пряника», в цивилизованных странах перестает срабатывать даже применительно к работникам физического труда. Поэтому все процветающие корпорации США придерживаются подхода Y, по которому главной обязанностью эффективного менеджера является достижение заинтересованности работников в труде и эффективности их работы.