

Управление персоналом предприятия.

Группы персонала.

Организация - это не только средство для достижения целей, но одновременно и социальная категория - место, где люди строят отношения и взаимодействуют.

В каждой организации существует сложное переплетение формальных и неформальных групп, которые оказывают сильное влияние на деятельность организации. Руководитель должен взаимодействовать с ними таким образом, чтобы наиболее эффективным образом обеспечить достижение целей организации. Еще одним из необходимых условий эффективности управления в наше время является умение строить взаимоотношения со своими подчиненными.

Организация любого размера состоит из нескольких групп. Руководство создает группы по своей воле, когда производит разделение труда по горизонтали (подразделения) и по вертикали (уровни управления).

Группы, созданные по воле руководства для организации производственного процесса, называются формальными. Они выполняют конкретные поставленные перед ними задачи. В организации существует 2 типа формальных групп:

- 1) группы руководителей (командная)
- 2) производственные группы (рабочие, целевые).

Группа руководителя состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые в свою очередь также могут быть руководителями. Например, президент компании и вице-президенты - вот типичная группа (команда руководителя фирмы).

Производственная группа обычно состоит из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием.

Эти группы должны эффективно работать как единый слаженный коллектив. Организация в целом сможет эффективно выполнять свои задачи только при условии, что задачи каждого из ее структурных подразделений определены таким образом, чтобы обеспечить деятельность друг друга. Кроме того, группа в целом влияет на поведение отдельной личности. Таким образом, чем лучше руководитель понимает, что он владеет искусством эффективного управления группой, тем больше вероятности, что он сможет повысить производительность труда этой группы.

Неформальная группа - это спонтанное образование, группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей.

Эффективность групп.

Чтоб повысить эффективность командных групп и комитетов необходимо учитывать следующие факторы:

- 1) размер группы – идеальная группа от 3 до 9 чел.
- 2) Состав группы – степень сходства личностей и точек зрения подходов при решении проблем
- 3) Групповые нормы – должны подсказывать члены группы, какая работа и поведение ожидается от них

- 4) Сплоченность группы – мера тяготения человека друг к другу и группе
 - 5) Конфликтность – различие во мнениях
 - 6) Статус – определенное старшинством в должности, образовании, социальным талантом, информированностью, опытом
- Функциональные роли членов группы.

Целевые:

1. инициированная деятельность
2. поиск информации
3. сбор мнений
4. проработка
5. координированность
6. обобщение

Поддерживающие:

1. поощрение
2. обеспечение участия
3. установление критериев
4. исполнительность
5. выражение чувствительности групп

Характерные черты неформальных групп.

У неформальных организаций много общего с формальными организациями, в которые они оказываются вписанными. Они организованы так же, как и формальные организации - у них есть иерархия, лидеры и задачи. В спонтанно возникших организациях также имеются неписанные правила, называемые нормами, которые служат эталонами поведения для членов этих организаций. Как правило, неформальная организация является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности.

Менеджмент должен понимать, что существование неформальных групп в рамках формальной – процесс объективный.

Неформальные организации осуществляют социальный контроль над своими членами, что выявили многочисленные эксперименты. Первым шагом к этому является установление и укрепление норм - групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Чтобы быть принятым группой и сохранить в ней свое положение, личность должна соблюдать эти нормы. Чтобы укрепить соблюдение этих норм группа может применять довольно жесткие санкции. Тех, кто их нарушает, может ждать отчуждение. Это очень сильное и эффективное наказание, когда человек зависит от неформальной группы в удовлетворении своих социальных потребностей. Социальный контроль, осуществляемый неформальной организацией, может оказать влияние на достижение целей формальной организации. Он также может повлиять на мнение о руководителях и справедливости их решений. Кроме того, нормы групп могут не вполне соответствовать системе ценностей формальной организации, так что человек может оказаться в ситуации, когда к нему предъявляются взаимоисключающие требования.

В неформальных организациях наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Сопротивление будет возникать всякий раз, когда члены группы будут усматривать в переменах угрозу дальнейшему существованию своей группы как таковой, их общему опыту, удовлетворению социальных нужд, общим интересам или положительным эмоциям (психологический барьер внедрения АСУ и вычислительной техники в управление).

Руководство может ослабить это сопротивление, разрешая и поощряя подчиненным участвовать в принятии решений.

Неформальные организации имеют своих лидеров. Нет существенных различий в воздействиях на группу неформальных и формальных лидеров. Их существенно отличает только то, что формальный лидер имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий, опора же неформального лидера - признание его группой. Для того, чтобы стать лидером неформальной группы важны: возраст, должностное положение, профессиональная компетентность, расположение рабочего места, свобода передвижения по рабочей зоне и отзывчивость.

Причины вступления в неформальные организации.

Важнейшими являются:

1) **Чувство принадлежности** - одна из самых сильных наших эмоциональных потребностей. И хотя потребность в принадлежности широко признается, многие (большинство) формальных организаций сознательно лишают людей возможностей социальных контактов. Поэтому работающие часто вынуждены обращаться к неформальным организациям, чтобы эти контакты приобрести.

2) **Помощь**. В идеальном варианте подчиненные должны иметь возможность без всякого стеснения обращаться к своему непосредственному начальству за советом или для обсуждения своих проблем. Если этого не происходит, то начальнику следует разобраться в своих отношениях с подчиненными. Однако, часто по разным причинам (что начальник плохо подумает или из-за боязни критики) люди предпочитают прибегать к помощи своих коллег. Это приводит к тому, что новички стремятся участвовать в уже сформировавшейся группе опытных работников. Получение помощи от коллеги полезно обоим: и тому, кто получил ее, и тому, кто ее оказал. В результате оказания помощи дающий ее приобретает престиж и самоуважение, а получающий - необходимое руководство к действию.

3) **Защита**. Люди всегда знали, что сила - в единстве. Одной из первостепенных причин, побуждавших доисторических людей объединяться в племена, была дополнительная защита от враждебных проявлений их внешнего окружения. Осознанная потребность в защите продолжает оставаться важной причиной вступления людей в те или иные группы. Самые первые профсоюзы зародились именно в социальных группах, которые собирались в пивных и обсуждали своих претензии к начальству. Люди могут собираться в группы, например, чтобы опротестовать вредные условия работы. Неудивительно, что эта защитная функция приобретает еще более важно, когда начальству не доверяют.

4) **Общение**. Люди хотят знать, что происходит вокруг них, особенно если это затрагивает их работу. И все же во многих организациях система внутренних контактов довольно слабая, а иногда руководство намеренно скрывает от своих подчиненных определенную информацию. Поэтому одной из важных причин принадлежности к неформальной организации является доступ к неформальному каналу поступления информации - слухам. Слухи распространяются, когда информация вообще не поступает или идет по формальным каналам слишком медленно.

Управление неформальными группами.

Сегодняшние теоретики считают, что неформальная организация может помочь формальной в достижении ее целей, если руководители решают вопрос следующим образом:

- 1) признать существование неформальной организации и осознать, что ее уничтожение, повлечет и уничтожение формальной организации
- 2) выслушивать мнение членов и лидеров неформальных групп.
- 3) Прежде чем принимать какие-то решения и действия просчитайте их возможное отрицательное воздействие на неформальные организации
- 4) Чтоб ослабить сопротивление переменам со стороны неформальных организаций разрешайте группе участвовать в принятии решений
- 5) Быстро выдавайте точную информацию, чтоб препятствовать распространению слухов

Для того чтобы неформальные группы содействовали формальной организации в достижении ее целей (по Скотту и Дэвису) необходимо:

1) Признать существование неформальной организации и осознать, что ее уничтожение повлечет за собой уничтожение и формальной организации, работать с ней и не угрожать ее существованию.

2) Выслушать мнение членов и лидеров неформальных групп, поощряя тех, кто не мешает, а способствует достижению целей организации.

Когда неформальный лидер противостоит своему работодателю, его широкое влияние может подорвать мотивацию и удовлетворенность выполняемой работой у сотрудников формальной организации.

3) Перед тем, как предпринять какие-либо действия, просчитать их возможное отрицательное воздействие на неформальную организацию.

4) Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной организации, разрешить группе участвовать в принятии решений.

5) Быстро выдавать точную информацию, тем самым, препятствуя распространению слухов.

Лидерство, руководство, власть, стиль.

Лидерство.

Для эффективного осуществления функций управления (планирования, учета, контроля, анализа и принятия решений) необходимо эффективное руководство.

Руководство – процесс социальной организации и управления деятельностью членов группы. Управлять деятельностью людей – значит оказывать на них влияние, побуждая работать на достижение целей организации.

Влияние – это поведение одного лица, которое вносит изменения на поведение другого лица через просьбу, угрозу, шантаж, приказ, мнение, идею и т.д.

Руководитель должен быть способен оказывать влияние на своих подчиненных, эффективно ими управляя, для решения поставленных им задач. Реализация такой способности есть лидерство.

Схематически методы влияния, например, путем убеждения выглядят так:

- 1) постарайтесь точно определить потребность слушателя и апеллируйте к ним.
- 2) Начинайте разговор с мысли, которая придается по душе слушателю

- 3) Постарайтесь создать образ, вызывающий доверие и ощущение надежности
- 4) Говорите, сообразуясь с интересами слушателя, чаще употребляйте слово «вы»
- 5) Если высказывается множество точек зрения, то говорите последним.
- 6) Руководитель не навязывает исполнителю свою волю, он просто делится с ним информацией и вместе с ним формирует цель

Эффективное использование влияния.

1. потребность, в которой апеллируют должна быть активной и сильной.
2. человек, на которого влияют должен рассматривать влияние как источник удовлетворения какой – то потребности
3. человек, на которого влияют должен считать высокой вероятностью того, что исполнение приведет к удовлетворению потребности
4. человек, на которого влияют должен верить, что его усилие имеет шанс оправдать ожидания руководителя

Итак, **лидерство** – это способность оказывать влияние на отдельные личности, группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Лидер эффективно осуществляет формальное и неформальное руководство.

Не всегда эффективные лидеры являются эффективными управляющими, есть различия между управлением и лидерством. Управление – это умственный и физический процесс, который приводит к тому, что подчиненные выполняют предписанные им официальные поручения и решают определенные задачи. Для того, чтобы совместить лидерство и влияние эффективный руководитель должен изменять, развивать и применять власть – это возможность влиять на поведение других. Власть стоит за каждой организацией и подпират ее структуру (без власти нет организации и нет порядка) обычно руководитель имеет власть над подчиненными потому что последние зависят о него в вопросах повышения з/п, рабочих заданиях, продвижение по службе, расширение полномочий, удовлетворение потребностей. Однако, в некоторых ситуациях подчиненные имеют власть над руководителем в вопросах информации для принятия решений, неформальные контакты с людьми в другом подразделении, влияние на своих коллег, поэтому эффективный руководитель старается поддерживать баланс власти, достаточной для обеспечить достижение целей, но не вызывающей у подчиненных чувство обездоленности и непокорности. Кроме подчиненных над руководителями могут иметь власть и его коллеги.

Неформальные группы возглавляются лидерами, которые не назначаются, а завоевывают признание членов групп. Формальные лидеры назначаются и действуют в рамках делегируемых им полномочий.

Руководство (или лидерство) в формальной организации осуществляется руководителем, который наделен определенной властью. Власть – это возможность влиять на поведение других людей. С понятием «власть» связано понятие «властные полномочия». Это объем прав, которыми располагает руководитель при принятии управленческих решений без согласования с высшим руководством.

Качество лидера зависит от его интеллектуальных способностей, черт характера и профессиональных навыков.

У. Беннисон сформулировал требования к качествам лидера следующим образом.

Интеллектуальные способности	Черты характера	Профессиональные навыки
Ум и логика, рассудительность, проницательность, оригинальность, концептуальность, образованность, знание дела, ораторские качества, любопытство, познавательность, интуиция.	Инициативность, гибкость, бдительность, сознательность, творчество, честность, целостность личности, смелость, самоуверенность, уравновешенность, независимость, самостоятельность, амбициозность, потребность в достижениях, настойчивость и упорство, энергичность, властность, работоспособность, агрессивность, стремление к превосходству, обязательность, участливость.	Умение заручиться поддержкой, умение кооперироваться, умение завоевать престиж, такт и дипломатичность, умение брать на себя риск и ответственность, умение организовывать, умение убеждать, умение менять себя, умение быть надежным, чувство юмора, умение разбираться в людях.

Власть.

Организация «пронизана» отношениями власти. Без власти нет организации и нет порядка.

Власть – это возможность влиять на поведение других. Власть необходима каждому руководителю в дополнение к формальным полномочиям, которые делегированы ему в системе управления.

Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от него другого лица.

Обычно руководитель имеет власть над подчиненными потому, что они зависят от него в таких вопросах как повышение заработной платы, продвижение по службе, удовлетворение социальных потребностей и т.д. Однако в некоторых ситуациях подчиненные имеют власть над руководителем, так как он зависит от них в таких вопросах как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях и способность подчиненных выполнять задания.

Руководитель должен сознавать, что поскольку подчиненные часто тоже обладают властью, использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, при которой они захотят продемонстрировать свою собственную власть. А это, в свою очередь, может привести к напрасной трате усилий и снизить уровень достижения целей. Поэтому эффективный руководитель старается поддерживать разумный баланс власти: достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чувства обездоленности и, отсюда - непокорности.

Власть зиждется на обращении к активным потребностям исполнителя.

Власть может принимать разнообразные формы:

- 1) власть, основанная на принуждении
- 2) власть, использующая вознаграждение
- 3) законная власть
- 4) эталонная власть (власть примера - харизма)
- 5) экспертная власть.
- 6) власть на основе сотрудничества.

Рассмотрим, что дает использование той или иной формы власти.

Власть посредством принуждения, влияние через страх часто связывают с методами насилия (угроза пытки, пистолет, кулаки и т.д.) Методика принуждения, как правило, сопутствует власти во всех случаях, когда человеку действительно что-то нужно, и он уверен, что другой способен отобрать это у него (жизнь, защищенность, любовь, уважение). Поэтому даже в тех случаях, когда насилие не присутствует, страх является распространенной причиной того, почему люди - сознательно или бессознательно - позволяют на себя влиять. Рабочее место дает богатые возможности развивать власть, используя страх и принуждение, потому что множество наших потребностей удовлетворяются именно там. Например, страх потерять работу. И руководители часто прибегают к нему: даже намек на увольнение или понижение в должности обычно дает немедленные результаты.

Однако исследования показали, что хотя принуждение и может привести к временной покорности подчиненного, оно производит **нежелательные побочные эффекты** - скованность, страх, месть, отчуждение. Это может привести к более низкой производительности труда, неудовлетворенности работой и большой текучести кадров.

Власть, основанная на вознаграждении, широко используется. Обещание вознаграждения - один из самых старых и часто самых эффективных способов влияния на других людей.

В контексте мотивационной теории ожидания исполнитель представляет, что имеется большая вероятность получения прямого или косвенного вознаграждения, которое удовлетворит активную потребность и что он способен сделать то, что желает руководитель. Чтобы влиять на поведение, вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное. Другими словами исполнителю должно представляться такое вознаграждение, чтобы оно было адекватно согласию на влияние. У каждой организации ресурсы ограничены, и она может выделить на поощрение персонала строго определенное количество ресурсов. Трудность использования власти, основанной на вознаграждении, увеличивается еще тем, что часто бывает не просто определить, что же сочтут вознаграждением. Деньги и более престижная должность не всегда способны произвести впечатление на человека и повлиять на его поведение. Поэтому хороший руководитель должен научиться использовать и другие способы влияния.

Законная власть.

Если оглянуться на историю, **законная власть** является самым распространенным инструментом влияния. В течение тысячелетий культурная традиция укрепляла власть начальства. Традиция особенно важна для формальных организаций. Бесперебойное функционирование

организаций прямо зависит от готовности подчиненных по традиции признавать авторитет - законную власть руководства.

Традиция - привлекательный инструмент, как для организации, так и для руководителя. Она обладает огромным преимуществом - безличностью. Исполнитель реагирует не на человека, а на должность. Это повышает стабильность, так как организация не зависит от жизни или способностей какой-то одной личности. Другим свойством является быстрота и предсказуемость влияния с помощью традиции власти.

Хотя с незапамятных времен традиция власти была эффективным средством влияния, за последние годы ее эффективность снизилась. Если полагаться только на традиционную власть, это может привести к недостаточному использованию потенциала человеческих ресурсов, потому что люди, обладающие информацией о проблеме или способе усовершенствования дела, не обязательно являются частью системы формальных полномочий в структуре. В результате это может привести к снижению производительности труда и растущей неудовлетворенности трудящихся. Организации с органичными структурами, функционирующими в динамичной среде, имеют слабую связь с традициями, они все меньше полагаются на систему отношений внутри формальной организационной структуры и традиционных полномочий.

Власть примера (эталонная власть, харизматическое влияние) определяется отождествлением исполнителя с лидером или влечением к нему, а также потребностью исполнителя в принадлежности и уважении.

В противоположность безличному «должностному» влиянию традиции, харизматическое влияние - целиком личное. Харизматические личности обладают следующими характеристиками:

- 1) Создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею окружающих их людей.
- 2) Они не обязательно красивы, но привлекательны.
- 3) Имеют независимый характер, не полагаются на других.
- 4) У них есть умение говорить и способность к межличностному общению.
- 5) Они чувствуют себя комфортно, когда другие выражают им свое восхищение, несколько не впадая в надменность или себялюбие.
- 6) Они выглядят собранными и владеющими ситуацией.

Люди чаще испытывают влияние тех, кто обладает восхищающими их чертами характера и кто является их идеалом, похожим на которого они хотели бы быть. Руководитель, слывущий харизматической личностью, также может иметь и использовать власть примера. Руководители часто служат примером поведения для подчиненных. Надлер, Хэкмен, Лоулер считают, что «уважаемому и обожаемому руководителю было бы достаточно власти примера: подчиненные слушались бы его потому, что любят его и отождествляют себя со своим начальником.

Экспертная власть использует влияние через разумную веру. В этом случае исполнитель представляет, что влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении данного проекта или проблем. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. В этом случае влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным. Руководители обычно добиваются этого типа власти благодаря своим

видимым достижениям. Чем больше эти достижения и чем более они явны, тем большей власти добивается руководитель.

Исследования показали, что если группе людей скажут, что один из них является экспертом в определенной области группа, скорее всего, будет следовать рекомендациям этого человека даже и тогда, когда у данного лица отсутствует приписываемая ему компетенция.

В некоторых технически сложных задачах подчиненные могут обладать более конкретной для данной задачи компетенцией, чем их руководитель. Поэтому, если руководитель позволяет подчиненным считать себя «экспертом», они могут не поделиться с ним своей информацией.

Это может привести к тому, что будет принято менее эффективное решение. Возрастающая сложность технологии ускорила использование разумной веры как механизма влияния в современных организациях. Сегодня руководители не способны понять многие детали всех операций, имеющих первостепенное значение для дела, которым они занимаются. Поэтому они на веру должны принимать мнение эксперта.

Поскольку уровень образования людей значительно повысился, то ликвидировался и разрыв в интеллекте между руководителями и подчиненными, особенно в наукоемких отраслях. Становится все труднее основывать власть только на принуждении, вознаграждении, традиции, харизме (слепой вере) или даже на компетенции.

Власть на основе сотрудничества. В настоящее время стала возрастать необходимость искать **сотрудничества** со стороны исполнителя, чтобы иметь возможность на него влиять. Две формы влияния, которые могут побудить исполнителя к активному сотрудничеству - **это убеждение и участие**. Современные управляющие могут стать более эффективными руководителями организации, совершенствуя свои навыки в этих двух видах влияния.

Влияния через убеждение.

Одним из самых эффективных способов влияния является убеждение - эффективная передача своей точки зрения. Как и разумная вера, **убеждение** основано на власти примера и власти эксперта. Разница состоит лишь в том, что исполнитель полностью понимает, что он делает и почему. Убеждение влияет тем, что доводит до сознания потенциального исполнителя, что, сделав так, как хочет руководитель, он удовлетворит свою потребность, какой бы она не была.

Чтобы добиться этого, руководитель может пользоваться логикой или эмоциями, или и тем и другим вместе. Способность влиять путем убеждения зависит от ряда факторов:

1) Руководитель должен заслуживать доверия.

2) Его аргументация должна учитывать интеллектуальный уровень слушателя.

3) Цель, которую ставит руководитель, не должна противоречить системе ценностей его слушателей.

4) Дело только выиграло бы, если бы черты характера и поведение руководителя нравились бы его подчиненным.

Самая слабая сторона влияния путем убеждения - это медленное воздействие и неопределенность (никогда нельзя быть уверенным, что слушатель воспримет влияние). Кроме того, влияние путем убеждения имеет одноразовое действие.

Самое большое преимущество в использовании убеждения состоит в том, что выполнение работы человеком, на которого влияют, не нужно будет проверять. Убежденный человек сделает даже больше, чем от него хотят.

Вот несколько рекомендаций американских ученых как эффективно использовать влияние путем убеждения:

1) Постарайтесь точно определить потребности слушателя и апеллируйте к этим потребностям.

2) Начинайте разговор с такой мысли, которая обязательно придется по душе слушателю.

3) Постарайтесь создать образ, вызывающий большое доверие и ощущение надежности.

4) Просите немного больше, чем на самом деле нужно или хочется (для убеждения приходится иногда делать уступки), а если с самого начала вы будете просить больше, вы, по-видимому, получите именно столько, сколько вам действительно нужно. Этот метод может сработать и против вас, если вы запросите слишком много.

5) Говорите, сообразуясь с интересами слушателей, а не со своими собственными.

6) Если высказывается несколько точек зрения, постарайтесь говорить последним: аргументы, прослушанные последними, имеют наибольший шанс повлиять на аудиторию.

Влияние через участие (привлечение) идет даже дальше. Руководитель в этом случае не делает никаких усилий, чтобы навязать исполнителю свою волю и даже мнение. Вместо того, чтобы убеждать исполнителя принять сформулированную руководителем цель, руководитель просто направляет его усилия и способствует свободному обмену информацией. Этот тип влияния имеет успех потому, что люди, вдохновленные потребностями высокого уровня (власти, компетентности, успеха, самовыражения), как правило, будут усерднее всего работать на ту цель, которая была сформулирована с их участием. Этот тип влияния нужно использовать только в тех случаях, когда такие потребности являются активными мотивирующими факторами и при условии, что исполнитель будет работать на цели, которые он выбрал.

Итак, страх, вознаграждение, традиция, харизма (слепая вера), разумная вера, убеждение и участие в управлении являются инструментами, которые руководитель использует для влияния на исполнителя, апеллируя к его потребностям.

Но даже тот руководитель, который имеет в своем арсенале все эти методы, должен принимать во внимание и другие факторы. Недостаточно иметь власть: она должна быть достаточно сильной, чтобы побуждать других к работе, а также быть направленной на достижение целей организации. Чтобы добиться этого нужно выполнить два условия:

1. Наиболее сильным влияние будет тогда, когда исполнитель высоко ценит ту потребность, к которой апеллирует.

2. Исполнитель считает важным удовлетворение потребности и думает, что его усилия обязательно оправдают ожидания руководителя.

И если какой-либо компонент отсутствует, власть влияющего уменьшается или исчезает вообще.

Руководители в своей деятельности используют все формы власти в различных сочетаниях.

В эпоху научно-технической революции характер труда, его содержание очень сильно меняются. Труд в все большей степени становится творческим, интеллектуальным, становится той

сферой, где человек может проявить свои способности и талант. Мотивы трудовой деятельности диктуются не материальными потребностями, а социальными: желание испытать чувство достижения результата, радость творчества, самореализация и т.п. В этих условиях использовать власть принуждения, по меньшей мере, абсурдно, а властные отношения уступают место отношениям сотрудничества.

Сотрудничество – это совместное выполнение работы, совместное участие в решении проблемы или задачи. В процессе сотрудничества каждый участник осознает свою сопричастность и значимость в выполнении работы, своей включенности в единое целое организации. Сотрудничество руководителя и подчиненных означает демократизацию производственного и управленческого процессов, когда управленческие функции децентрализируются и реализуются совместно с руководителями.

Сотрудничеству принадлежит будущее.

Стиль руководства.

С проблемой лидерства и руководства связаны различные стили осуществления данной деятельности. Стиль руководства – это манера поведения руководителя по отношению к подчиненным; это формы и методы управления коллективом и отдельной личностью.

Каждый человек уникален, поэтому, сколько руководителей, столько и стилей руководства. Однако в поведении руководителей можно наблюдать определенные типичные черты, имеющие ту или иную степень выраженности. Это служит основанием для выделения различных типов руководителей. Их можно свести к двум противоположным: демократическому и авторитарному.

Привычную манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным описал в книге «Человеческая сторона предприятия» Дуглас Мак-Грегор. Точка зрения Мак-Грегора известна в менеджменте как «Теория X» и «Теория Y». Руководители авторитарного и демократического стилей по-разному представляют себе поведение работников и то, как надо управлять людьми:

«Теория X»	«Теория Y»
Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.	Труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, то люди будут стремиться взять на себя ответственность за работу.
У людей нет честолюбия, они боятся ответственности и предпочитают, чтобы ими руководили. Больше всего люди хотят защищенности.	Если люди осознали цели, то они будут использовать самоуправление и самоконтроль. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.
Чтобы заставить людей трудиться, необходимы принуждение, контроль и угроза наказания.	Способность к творческому решению проблемы встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Авторитарный взгляд на управление ведет к прямому регулированию и жесткому контролю, демократический – поддерживает делегирование полномочий и ответственности.

В «чистом» виде вряд ли можно наблюдать проявление какого-либо стиля. Можно говорить о склонности конкретного руководителя либо к демократическому, либо к автократическому руководству, в зависимости от того, насколько в поведении данной личности выражены те или иные характеристики.

Вот уже более полувека в социальной психологии и менеджменте ведется изучение феномена стилей руководства. Накоплен огромный эмпирический материал, построено множество теоретических моделей, различающих по самым разным основаниям варианты стилей руководства.

Одно из самых ранних исследований стилей менеджмента было проведено Куртом Левиным. К. Левин сводит все стили к трем основным видам: авторитарному, демократическому и попустительскому.

Авторитарное руководство характеризуется высокой степенью единоличной власти руководителя. Автократ «все знает сам» и не терпит возражений. Подчиненным предоставляет лишь минимум информации. Никому не доверяет, не ставит в известность о своих намерениях; отдает деловые, краткие распоряжения; запреты часто сопровождаются угрозами. Похвала и порицание работников крайне субъективны. Эмоции подчиненных и коллег в расчет не принимаются. Дела в коллективе планируются заранее во всем их объеме, определяются лишь непосредственные цели для каждого работника. Голос руководителя является решающим, а его позиция находится вне группы.

Исследования показывают, что авторитарный стиль руководства вполне уместен при наличии, по крайней мере, двух условий: а) того требует производственная ситуация; б) персонал добровольно и охотно соглашается на авторитарные методы руководства. Ведь при всех «издержках» авторитарному стилю присущи и немаловажные достоинства:

- обеспечивает четкость и оперативность управления;
- создает видимое единство управленческих действий для достижения поставленных целей;
- минимизирует время принятия решений, в малых организациях обеспечивает быструю реакцию на изменение внешних условий;
- не требует особых материальных затрат;
- в «молодых», недавно созданных предприятиях позволяет успешнее (быстрее) справиться с трудностями становления и пр.

Очевидные недостатки этого стиля:

- подавление (неиспользование) инициативы, творческого потенциала исполнителей;
- отсутствие действенных стимулов труда;
- громоздкая система контроля;
- в крупных организациях – бюрократизация аппарата управления;
- невысокая удовлетворенность исполнителей своим трудом;
- высокая степень зависимости группы от постоянного волевого прессинга руководителя и пр.

Преодолеть эти недостатки позволяют экономические и социально-психологические методы управления, свойственные демократическому стилю руководства.

Демократическое руководство характеризуется разделением власти и участием работников в управлении, при этом ответственность не концентрируется, а распределяется в соответствии с переданными полномочиями. Демократический стиль предусматривает инструкции в форме предложений, не сухую речь, а товарищеский тон, похвалу и порицание – с учетом мнения коллектива. Мероприятия в коллективе планируются. Позиция руководителя – внутри группы, т.е. руководитель, ведет себя как один из членов группы; каждый сотрудник может при нем свободно выражать свои мнения по разным вопросам. При осуществлении контроля демократ обращает внимание на конечный результат. Такая обстановка создает условия для самовыражения подчиненных, у них развивается самостоятельность, что способствует восприятию достижения целей организации как своих собственных. Такое взаимодействие руководителя и подчиненных можно определить как сотрудничество. Демократический стиль руководства позволяет:

- стимулировать проявление инициативы, раскрывать творческий потенциал исполнителей;
- успешнее решать инновационные, нестандартные задачи;
- эффективнее использовать материально-договорные стимулы труда;
- включить также психологические механизмы трудовой мотивации;
- повысить удовлетворенность исполнителей своим трудом;
- создавать благоприятный психологический климат в коллективе и т.д.

Однако демократический стиль руководства не при всех условиях применим. Как правило, он успешно используется при следующих условиях:

- стабильном, устоявшемся коллективе;
- высокой квалификации работников;
- при наличии активных, инициативных, нестандартно думающих работников (пусть даже и в небольшом количестве);
- не экстремальных производственных условиях;
- возможности осуществления весомых материальных затрат.

Такого рода условия далеко не всегда имеются, да к тому же это именно условия, делающие применение демократического стиля только лишь возможным. Превратить эту возможность в действительность – задача не из легких.

При **либеральном** руководстве подчиненные получают почти полную свободу по выработке решений и сами же свою работу контролируют. В решении вопросов руководитель принимает минимальное участие, практически никаких указаний не дает. Либеральный стиль характеризуется стандартно-формальным тоном, отсутствием похвалы и порицаний, а также сотрудничества как такового. Позиция руководителя – в стороне от группы.

Иногда либеральный стиль руководства называют **попустительским**. Как ни странно, но почти за полвека исследований стилей руководства однозначной связи между эффективностью работы группы и тем или иным стилем руководства не выявлено: и демократический, и авторитарный стили дают примерно равные показатели продуктивности.

Теория «управленческой решетки».

В западном бизнесе популярна теория «управленческой решетки», разработанная Р. Блейком и Дж. Моутон. Они указывали, что трудовая деятельность разворачивается в «силовом поле» между производством и человеком. Первая «силовая» линия определяет внимание руководителя к производству (ориентация на выполнение производственных заданий любой ценой, невзирая на персонал). Вторая «силовая» линия (вертикальная) определяет отношение руководителя к человеку (забота об условиях труда, учет желаний и потребностей и т.д.). Наличие противоречия между двумя «силовыми» линиями позволяет построить пространство и выделить пять характерных типов управленческого поведения. Введя систему координат, можно каждому типу управленческого поведения присвоить свои координаты.

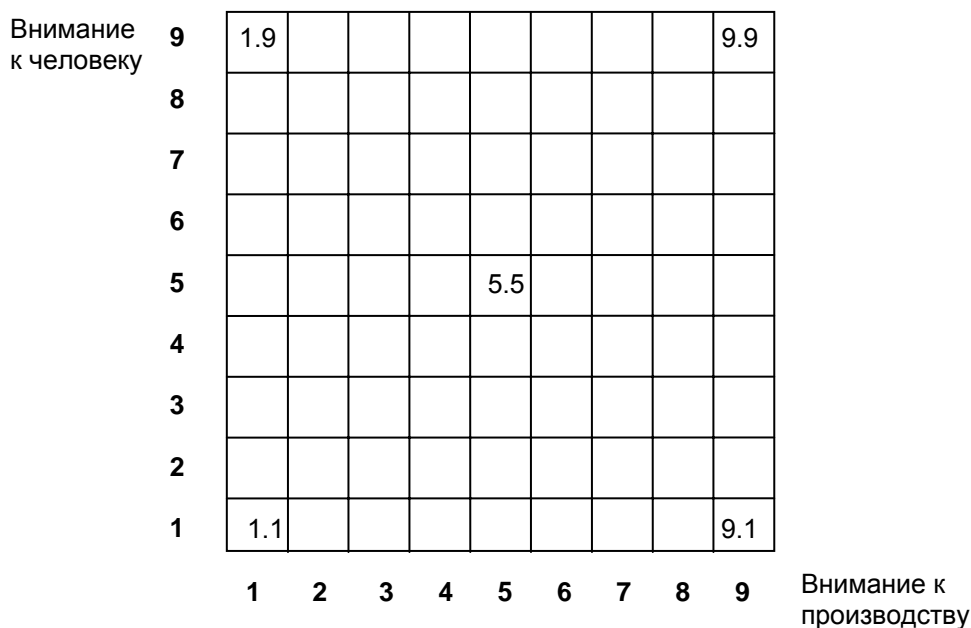


Рис. Типы поведения руководителя

Точка 1.1 соответствует поведению руководителя, определяемому как минимальное внимание к результатам производства и к человеку. Руководитель ни о чем не заботится, работая так, чтобы не быть уволенным. Такой стиль считается чисто теоретическим. Но он может иметь место в случаях, когда предприятие закрывается, руководитель уходит на пенсию и т.п.

Точка 9.1 – стиль жесткого администрирования, при котором для руководителя единственной целью является производственный результат. Человек для такого руководителя – ничто. Во внимание не принимается ничего, что связано с работником (его потребности, самочувствие и т.д.). Подчиненные в ответ пытаются уйти из-под постоянного давления, что собственно приводит к регулярному и детализированному контролю их деятельности со стороны руководителя. Решения таким руководителем принимаются единолично. Характерные черты такого руководителя – ориентация на безоговорочную исполнительность, подавление инициативы, поиск виновных и т.д. Этот стиль может быть эффективным в условиях чрезвычайных обстоятельств (аварии, стихийные бедствия), на начальных стадиях развития производства.

Тип 1.9 – либеральный, или пассивный, стиль руководства. В данном случае основное внимание руководитель уделяет человеческим отношениям. Такой руководитель предоставляет

подчиненным полную свободу; он старается оберегать свой коллектив от возникающих разногласий, но при этом уходит от личного обсуждения причин конфликта в надежде на то, что осложнения уладятся сами собой. Атмосфера в коллективе почти «семейная», под руководством такого руководителя очень удобно ничего не делать.

Этот стиль управления может быть эффективным в коллективе с высокой мотивацией к работе, в творческих коллективах.

Стиль управления, соответствующий координатам 5.5, характеризуется тем, что руководитель старается занять позицию «золотой середины» между методами «жестких» и «мягких» управленцев. Он во всем старается достичь компромисса. При таком компромиссе достигаются средние результаты труда, не может быть резкого прорыва вперед. В то же время этот стиль руководства способствует стабильности и бесконфликтности.

Стиль 9.9 считается наиболее эффективным. Руководитель старается так построить работу своих подчиненных, чтобы они видели в ней возможность самореализации и подтверждения собственной значимости. Цели производства определяются совместно с сотрудниками, конструктивно учитываются различные мнения о путях достижения целей.

Теория «зрелости» исполнителей.

В менеджменте есть теория, согласно которой самые эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей. Под зрелостью понимается способность подчиненных нести ответственность за результаты работы, желание достигнуть поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить. В зависимости от характеристик выполняемой задачи отдельные работники и группы проявляют различный уровень «зрелости». Руководитель должен оценить эту степень зрелости и соответствующий стиль поведения.

Выделяются следующие уровни зрелости подчиненных и соответствующие им стили руководства.

1. **Низкий уровень зрелости** – подчиненные не способны выполнять задачу и не хотят брать на себя ответственность. Таким подчиненным требуются соответствующие инструкции и строгий контроль. Соответствующий стиль называется «приказание».

Например, руководителю необходимо подготовить и отправить деловым партнерам письмо. Руководитель диктует текст письма секретарю, а затем перед отправкой его проверяет.

2. **Средний уровень зрелости** подчиненных – подчиненные хотят принять ответственность, но они еще не способны выполнить задачу. Стиль руководства в этой ситуации называется «внушение». Здесь требуется добиться от подчиненного понимания задачи, конкретно пояснить, что и как надо делать. В то же время руководитель должен поддерживать желание подчиненных выполнять задание под свою ответственность.

Опять обратимся к примеру с секретарем и письмом. Необходимо рассказать секретарю о ситуации и предложить составить конспект письма. Затем этот конспект обсудить вместе с ним.

3. **Умеренно высокая степень зрелости** – подчиненные могут выполнить задачу, но не готовы взять на себя ответственность. Стиль руководства, соответствующий данной степени зрелости подчиненных, называется «участием». Подчиненным не требуются никакие

конкретные указания. Задача руководителя – повысить мотивацию и причастность своих подчиненных. Это достигается, если руководитель и подчиненные вместе принимают решения. Руководитель оказывает помощь, но не навязывает указаний.

В нашем примере секретарю рассказывается о ситуации и предлагается самому написать и отправить письмо. Руководитель отвечает на вопросы секретаря (если вопросы возникнут). Контроль следует осуществлять только в том случае, если секретарь об этом попросит.

4. Высокая степень зрелости – подчиненные способны выполнить задачу, и хотят нести ответственность; подчиненные осознают высокую степень своей причастности к задаче. Здесь речь идет о передаче полномочий. Стиль называется «делегированием». Например, перед секретарем ставится задача. Ее выполнение предоставляется самому сотруднику. Контроль осуществлять не следует.

Адаптивный стиль руководства.

Менеджеров и ученых волнует вопрос, какой же стиль поведения является эффективным.

Многочисленные исследования феномена лидерства проводятся, как уже было сказано, не одно десятилетие. Эти исследования показывают, что ни один стиль управления не может считаться лучше других во всех случаях. Личные качества руководителя, его поведение и отношение с членами коллектива являются существенными компонентами успеха организации, но решающую роль могут сыграть дополнительные факторы, определяющие саму ситуацию руководства:

- потребности и личные качества подчиненных;
- характер выполняемой задачи (привычность задачи, четкость ее формулировки, структуризация, нерасплывчатость);
- требования и воздействия окружающей среды;
- имеющаяся у руководителя информация;
- должностные полномочия менеджера (объем законной власти, объем вознаграждения, уровень поддержки руководителя в высших кругах).

В зависимости от характера конкретной ситуации должны выбираться и различные способы руководства. Это означает, что руководитель должен уметь вести себя по-разному в разных ситуациях, необходимо только правильно определить возникшую ситуацию и суметь ее использовать. При изменении ситуации меняется и стиль руководства. Речь в этом случае идет об **адаптивном руководстве**. А сам выбор стиля и его воплощение в определенной мере является искусством.

Функция мотивации

Функция мотивации предназначена для принятия решения о том, какие мотивы поведения людей нужно использовать, организуя выполнение принятых решений.

Поскольку менеджер достигает целей организации через своих подчиненных, то, в этом смысле, функция мотивации является самой существенной.

Мотивы поведения людей, побуждающие отдавать работе максимум усилий, чрезвычайно сложны.

По оценке западных специалистов от 30 до 50% работников побуждаются к эффективной работе деньгами. Остальных побуждает к действию более возвышенные потребности: в знаниях, авторитете, творчестве. Людями двигают нравственные идеалы, великие цели, моральные убеждения, привычки, традиции и т.д.

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения пока еще не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако эти исследования дают некоторые общие объяснения мотивации. Они позволяют создать прагматические модели мотивации, используя которые можно повысить эффективность управления организациями.

Современные теории мотивации, на которых базируются эти модели, можно разделить на 2 категории:

- 1.содержательные,
- 2.процессуальные.

1. Содержательные теории мотивации.

Содержательные теории основываются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей.

Потребности - это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение (мотив) к действию.

Потребности можно разделить на первичные и вторичные. Первичные потребности (в пище, воде, воздухе и др.) заложены генетически, вторичные вырабатываются в ходе познания, обретения жизненного опыта.

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Психологи, наблюдая за людьми, определили, что потребности служат мотивом к действию.

Упрощенную модель мотивации поведения через потребности можно представить следующей схемой.



Упрощенная модель мотивации

Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем стремление удовлетворить ее, выбрав такое поведение, которое бы обеспечивало достижение цели. При этом цель осознается как средство удовлетворения потребности.

При достижении такой цели, потребность человека может оказаться неудовлетворенной, частично удовлетворенной или удовлетворенной.

Например, если человек ощущает потребность в творческой работе, это может побудить его попытаться достичь цели в виде получения места, удовлетворяющего ее. Получив такое место, он может обнаружить, что работа там на самом деле не такая творческая, как он предполагал. Это может заставить его работать с меньшим усердием или искать другое место.

Практический вывод - поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то менеджеры должны создавать такие ситуации, которые позволили бы людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности, выбрав такое поведение, которое позволяет достигнуть их цели и цели организации.

Следует отметить, что процесс мотивации очень сложен и это объясняется несколькими причинами:

Первая причина - у людей потребности различны, осуществляя мотивацию, менеджеру следует помнить, что структура потребностей человека определяется его местом в социальной структуре или ранее приобретенным опытом, поэтому между людьми существует множество различий в отношении тех потребностей, которые для них важны.

Вторая причина - есть множество путей и способов удовлетворения потребности конкретного вида.

Например, потребность в утверждении собственного «я» одного человека можно удовлетворить, признав его лучшим работником отдела, другого - признать, что он лучше всех одевается.

Поэтому следует сделать вывод о том, что для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что оказывается эффективным для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других. Это наряду с другими факторами усугубляет сложность мотивации через потребности.

Как же могут быть удовлетворены потребности в процессе мотивации?

Потребности можно удовлетворить через вознаграждения. Здесь термин «вознаграждение» применяется в более широком смысле, чем просто деньги или удовольствия, с которыми чаще всего это слово ассоциируется.

Вознаграждение - это все то, что человек считает ценным для себя. Но понятия ценности у людей специфичны, а следовательно и различна оценка вознаграждения и его относительной ценности. Например, состоятельный человек, возможно, сочтет несколько часов искреннего дружеского общения более ценным для себя, чем крупная сумма денег.

Осуществляя функцию мотивации, менеджер имеет дело с двумя главными типами вознаграждения: внутренним и внешним.

Внутреннее вознаграждение дает сама работа (чувство достижения результата, содержание и значимость выполняемой работы, самоуважения, дружба и общение, возникающие в процессе работы). Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения - создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи перед исполнителями.

Внешнее вознаграждение дается организацией (зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса, престижа, такие как личный кабинет и т.д., похвалы и признание, а также

дополнительные выплаты (доп. отпуск, служебный автомобиль, оплата определенных расходов и страховки)).

Чтобы определить как и в каких пропорциях организация должна применять внутренние и внешние вознаграждения в целях мотивации, администрация должна установить каковы потребности ее работников. В этом состоит цель содержательной теории мотивации.

Наибольший вклад в развитие этой теории внесли трое ученых: Маслоу, Герцбергер и МакКлеланд.

Теория мотивации Маслоу.

Создавая свою теорию мотивации, Маслоу признал, что люди имеют множество различных потребностей, которые можно разделить на 5 основных видов;



Структура потребностей

1) Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Это потребность в еде, воздухе, отдыхе, сне и т.д.

2) Потребности в безопасности и защищенности включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности всегда будут удовлетворены (страховой полис, поиск работы с хорошими видами на пенсию).

3) Социальные потребности - это понятие, включающее чувство принадлежности к чему-либо или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувство социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4) Потребности в уважении включают потребности в признании личных достижений, компетентности, уважения со стороны окружающих.

5) Потребности в самовыражении - потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

Расположив потребности в виде иерархической структуры, Маслоу хотел показать, что потребности нижних уровней влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут

сказываться потребности более высоких уровней. Человек, испытывающий голод, будет сначала стремиться найти пищу, и только после еды будет стремиться построить жилище, где ему будет безопасно жить. Однако иерархическая структура потребностей Маслоу не является строгой. Жизнь демонстрирует, что относительная значимость потребности может меняться, жизненные ситуации выдвигают на передний план то одни, то другие потребности.

И еще следует из теории Маслоу, что хотя в данный момент одна из потребностей может доминировать, деятельность человека при этом стимулируется не только ею.

Практические выводы из теории Маслоу.

Теория Маслоу внесла важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Еще не так давно руководители могли мотивировать подчиненных почти исключительно только экономическими стимулами, поскольку поведение людей определялось, в основном, их потребностями низших уровней. Сегодня ситуация изменилась. Благодаря более высоким заработкам и социальным благам даже люди, стоящие на низших уровнях иерархической лестницы организации, находятся на относительно высоких ступенях иерархии потребностей по Маслоу.

Эти теоретические рассуждения позволили извлечь следующие практические выводы, которые содержатся в методах удовлетворения потребностей высших уровней:

Для удовлетворения социальных потребностей:

1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться.
2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды.
3. Проводите с подчиненными периодические совещания.
4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.
5. Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

Для удовлетворения потребности в уважении.

1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу.
2. Обеспечьте им обратную связь с достигнутыми результатами.
3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты.
4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений.
5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.
6. Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.

Для удовлетворения потребности в самовыражении.

1. Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.
2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.
3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

И еще один практический вывод: нужно помнить о том, что поскольку потребности со временем меняются, нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, будет эффективно

работать все время. Поэтому руководителю нужно тщательно наблюдать за подчиненными, чтобы решить какие активные потребности движут ими.

Основной недостаток теории Маслоу по мнению его оппонентов состоит в том, что ей не удалось учесть индивидуальные отличия людей.

Теории мотивации (Лоулера, МакКлелланда, Герцберга).

Лоулер ввел иерархическую структуру индивидуальных потребностей - предпочтений, которые человек формирует на основании своего опыта. Некоторые люди были так потрясены депрессией 30-х годов, что потом (хотя им и удалось разбогатеть) всю жизнь доминирующей у них оставалась потребность в безопасности.

Другой ученый МакКлелланд считал, что людям присущи также еще 3 потребности: власти, успеха, причастности.

Потребность власти выражается, как желание воздействовать на других людей. По Маслоу эта потребность попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении. Люди с потребностями власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать свои первоначальные позиции. Управление очень часто привлекает людей с потребностями власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать эту потребность во власти.

Потребность успеха удовлетворяется не провозглашением успеха человека, а процессом доведения работы до успешного завершения. Она, как и потребность власти, находится между потребностями в уважении и самовыражении. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно.

Мотивация на основании потребности в причастности схожа с мотивацией по Маслоу (социальные потребности). Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью к причастности могут быть привлечены такой работой, которая будет им давать обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты.

Во второй половине 50-х годов Герцбергом была разработана еще одна модель мотивации, основанная на потребностях. Его теория мотивации имеет много общего с теорией Маслоу. Однако он рассматривал 3 первых уровня потребностей не как мотивирующие факторы, а как гигиенические (достаточная заработная плата, уважительное отношение начальника, взаимопонимание в коллективе).

Герцберг считает, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или несправедливой. Для того, чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических факторов, но и мотивирующих.

Для того, чтобы использовать теорию Герцберга эффективно, необходимо составить перечень гигиенических и, особенно, мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают.

Хотя теории содержательной мотивации внесли значительный вклад в понимание мотивации, однако они не учитывали ситуацию. Впоследствии исследователям стало ясно, что для того, чтобы объяснить механизм мотивации, необходимо рассматривать многочисленные поведенческие аспекты и параметры окружающей среды. Реализация этого подхода привела к созданию процессуальных теорий мотивации.

2. Процессуальные теории мотивации.

Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане, чем содержательные теории.

В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения цели и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение человека зависит также от восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеются три основные процессуальные теории мотивации:

- теория ожиданий Врума
- теория справедливости
- модель Портера-Лоулера

Теория ожидания Врума.

Теория ожидания Врума основывается на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен, что вероятность удовлетворения его потребностей при достижении им цели велика. То есть, мотивация зависит от ожидания от затрат труда определенных результатов.

Наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению особо ценного вознаграждения. Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается ими невысоко.

Например, коммивояжер может ожидать, что если он обзвонит на 10 человек больше в неделю чем обычно, объем продаж увеличится на 15%. При повышении объема продаж на 15% он может ожидать 10% премии. Но если вероятность получения этих 10% премии мала, то он может и не звонить. Или если он считает, что он не сумеет сделать эти 10 дополнительных звонков, то он тоже не станет звонить.

Практические выводы из этой теории следующие.

Первый вывод - поскольку люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. И нельзя вознаграждение предлагать до оценки его сотрудниками. Здесь уместно привести один из интересных случаев, произошедший в страховой фирме. Для мотивации агентов руководство фирмы объявило, что те, кто выполнит свой план, за счет фирмы поедут вместе с женами на Гавайи на две недели. Руководство было потрясено, когда после начала этой программы

некоторые лучшие агенты перестали выполнять план. Оказалось, что перспектива поехать на Гавайи даже бесплатно, но с женами, далеко не всеми воспринималась как награда.

Второй вывод - для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутым результатом и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу.

Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они могут их добиться, если приложат силы. То, как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, что ожидает от них руководство.

Теория справедливости.

В рамках теории справедливости предполагается, что люди подвергают субъективной оценке вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают его с тем, что, получили другие работники за аналогичную работу. Несправедливое, по их оценке, вознаграждение приводит к возникновению психологического напряжения. В целом, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Если же он считает свой труд переоцененным, то он, напротив, оставит объем затрачиваемых усилий на прежнем уровне или даже увеличит его.

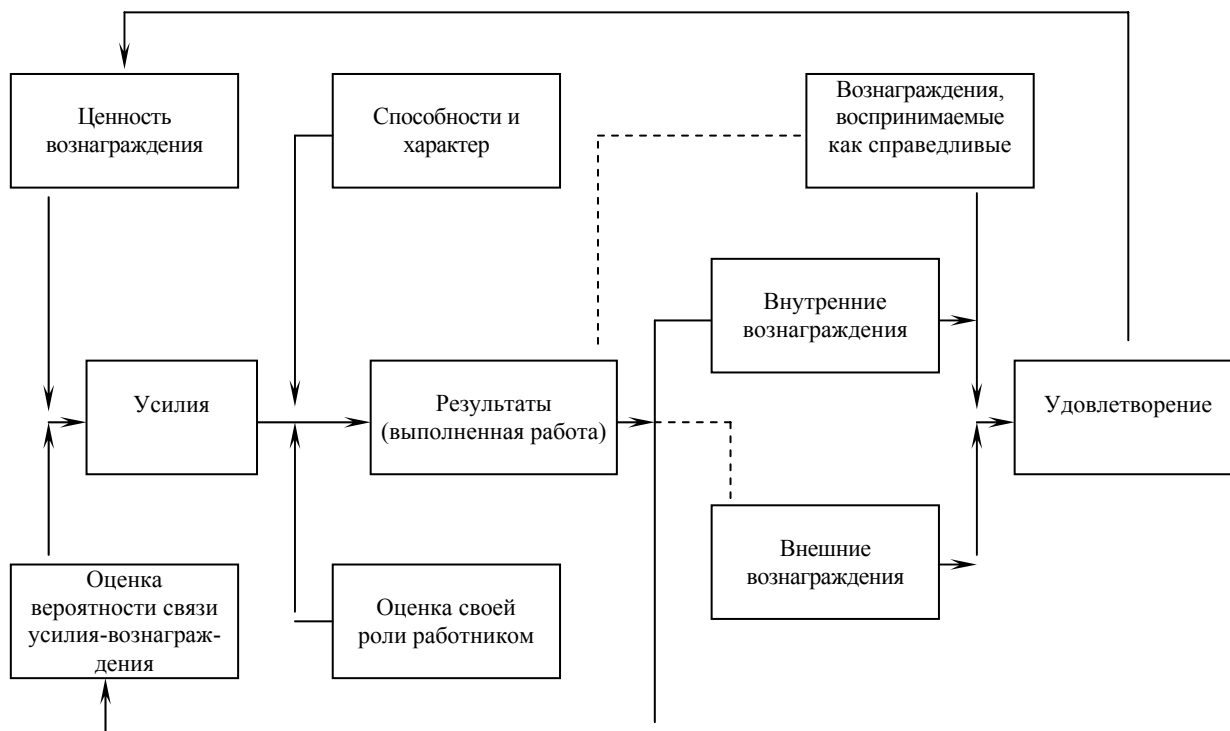
Практические выводы из этой теории:

Первый вывод - поскольку производительность труда у сотрудников, оценивающих свое вознаграждение как несправедливое, будет падать, им нужно рассказать и объяснить, почему существует такая разница в вознаграждении.

Второй вывод - нельзя сохранять в тайне сумму вознаграждений, так как это заставляет людей подозревать несправедливость и там, где ее на самом деле нет.

Комплексная модель мотивации Портера и Лоулера.

Портер и Лоулер разработали комплексную модель мотивации, учитывающую ожидание и оценку справедливости.



Согласно модели Портера-Лоулера результаты, достигнутые сотрудником, зависят от затраченных усилий, способностей, а также от осознания им своей роли в процессе труда. Уровень затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутренние вознаграждения (чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения), а также внешние вознаграждения (похвала руководителя, премия, продвижение по службе).

Пунктирная линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что может существовать связь между результативностью какого-либо сотрудника и вознаграждениями. Дело в том, что эти вознаграждения отражают только возможности вознаграждения. Пунктирная линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое, использована для того, чтобы показать, что люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты.

Удовлетворение - это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Удовлетворение является мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле. Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Модель Портера-Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности. Эта модель показывает также насколько важно объединить такие понятия как усилия, способности, результаты, вознаграждение, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной системы.

4. Мотивация и деньги

Деньги - это наиболее очевидный способ, которым организация может вознаградить сотрудников.

Хотя Герцберг и пришел к выводу о том, что большинство людей относят оплату только к гигиеническим факторам, обеспечивающим отсутствие неудовлетворенности, тем не менее, многие ученые считают, что деньги могут быть и мотивирующим фактором. Они установили, что только при наличии определенных условий рост заработной платы стимулирует повышение производительного труда:

- 1) люди должны придавать ЗП большое значение,
- 2) люди должны верить в существование четкой связи между заработной платой и производительностью.

Чтобы установить такую связь, Лоулер предлагает следующее. Заработная плата должна быть разбита на 3 компоненты:

1. часть. Заработная плата, выплачиваемая за выполнение должностных обязанностей.
2. часть. Заработная плата, определяемая выслугой лет и факторами стоимости жизни

3. часть. Заработная плата, которая зависит от достигнутых результатов в предыдущий период.

При такой системе плохой работник скоро поймет, что эта часть ЗП у него минимальна, а хороший, что она у него велика и может при старании быть еще больше.

Смысл этой системы состоит в том, чтобы заработная плата стала мотивирующим фактором и способствовала увеличению производительности труда.

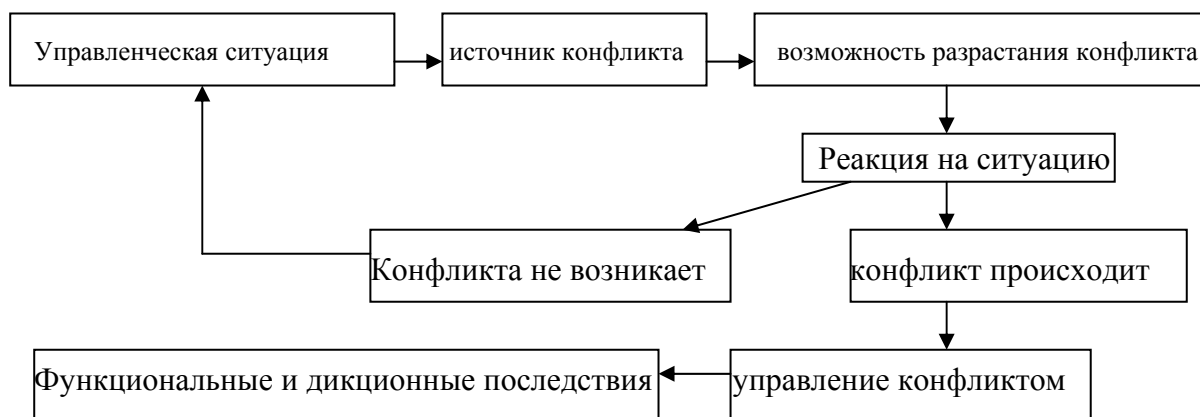
Конфликт.

Конфликт - это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной. В результате бытует мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное, что его необходимо по возможности избегать и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает.

Сегодняшние теоретики управления признают, что полное отсутствие конфликта внутри организаций - условие не только невозможное, но и нежелательное. Во многих ситуациях конфликт помогает выявить большее число альтернатив. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов.

Модель конфликта, как процесса.



Конфликт может быть:

- 1) Функциональным, ведущим к повышению эффективности.
- 2) Дисфункциональным, приводящим к снижению эффективности личной удовлетворенности группового сотрудничества и эффективности организации.

Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации.

Существует четыре основных типа конфликтов:

- 1) внутриличностный конфликт;
- 2) межличностный конфликт;
- 3) конфликт между личностью и группой;
- 4) межгрупповой конфликт.

Внутриличностный конфликт не соответствует определению конфликта, но его потенциальные дисфункциональные последствия аналогичны последствиям других типов конфликтов.

Внутриличностный конфликт может возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку.

Межличностный конфликт - самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу. Каждый из них считает, что начальник должен выделить ресурсы ему, а не другому руководителю. Аналогичным, только более тонким и длительным, может быть конфликт между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакансии. Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом.

Конфликт между личностью и группой может возникнуть тогда, когда ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности или когда личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар - изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

Межгрупповые конфликты могут возникнуть даже в самых лучших организациях. Примером межгруппового конфликта может служить непрекращающийся конфликт между профсоюзом и администрацией.

Причины конфликтов различны.

Основными причинами являются следующие:

- 1) распределение ресурсов из-за их ограниченности;
- 2) взаимозависимость задач;
- 3) различия в целях;
- 4) различия в представлениях и ценностях;
- 5) различия в манере поведения и жизненном опыте (уровне образования);

плохие коммуникации.

Последствия конфликтов.

Существование одного или нескольких источников конфликта увеличивает возможность возникновения конфликтной ситуации в процессе управления. Однако даже при большой возможности возникновения конфликта стороны могут не захотеть реагировать так, чтобы и

дальше усугублять ситуацию. Одна группа исследователей обнаружила, что люди не всегда реагируют на конфликтные ситуации, которые влекут за собой малые потери или которые они считают малоопасными (конфликта не происходит).

Однако во многих ситуациях человек будет реагировать так, чтобы не дать другому добиться желаемой цели.

В зависимости от того, насколько будет эффективно управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что, в свою очередь, повлияет на возможность будущих конфликтов: устранит причины конфликтов или создаст их.

Возможны следующие функциональные последствия конфликтов.- Проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон и в результате:

- 1) люди будут чувствовать свою причастность к решению проблемы;
- 2) устраняются враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли;
- 3) стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.
- 4) конфликт может также уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, как они считают, противоречат идеям их руководителей.

Это может улучшить качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и «диагноз» ситуации ведут к лучшему ее пониманию и разрабатываются добавочные альтернативные критерии их оценки. Через конфликт члены группы могут прорабатывать возможные проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

Если же не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, то есть условия, которые мешают достижению целей:

- 1) Неудовлетворительность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.
- 2) Меньшая степень сотрудничества в будущем.
- 3) Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами.
- 4) Представление о другой стороне как о «враге», представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных.
- 5) Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими.
- 6) Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.
- 7) Смещение акцента: придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Управление конфликтной ситуацией.

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией.

Их можно разделить на 2 категории.

I. Структурные

II. Межличностные.

К структурным методам относятся:

- 1) разъяснение требований к работе
- 2) использование координационных и интеграционных механизмов
- 3) установление общеорганизационных комплексных целей
- 4) использование системы вознаграждений.

Один из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт - это разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника подразделения. В разъяснении должны быть даны:

- 1) уровень результатов, который должен быть достигнут
- 2) кто получает, и кто выдает различную информацию
- 3) система полномочий и ответственности
- 4) политика, процедуры и правила.

Делает это руководитель для того, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них в каждой данной ситуации.

В управлении конфликтной ситуацией используются координационные механизмы и средства интеграции. Одним из самых распространенных механизмов является цепь команд в иерархических орг. структурах. Если подчиненные имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться. В качестве средств интеграции могут использоваться службы, осуществляющие связь между функциями, целевые группы, межотдельные совещания и т.д.

Установление общеорганизационных комплексных целей - еще один структурный метод управления конфликтной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп, отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели, - направить усилия всех участников на достижение общей цели. Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для всего отдела, а не для каждой смены.

Вознаграждение можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение группы или лиц. Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению организационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

К межличностным методам (или стилям) разрешения конфликта относятся:

- 1) уклонение, когда человек старается уйти от конфликта

2) сглаживание, когда участник конфликта старается не выпустить наружу признаки конфликта. В результате может наступить мир, но к сожалению причина конфликта остается и конфликт может разрастаться.

3) принуждение, когда пытаются заставить принять свою точку зрения любой ценой. Не конструктивный стиль: можно вызвать возмущение, подавлять инициативу подчиненных.

4) компромисс, когда принимается точка зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих структурах, однако его использование на ранних стадиях принятия управленческих решений может помешать выработке альтернатив.

5) решение проблемы, когда признаются различия во мнениях и находится такой курс действий, который приемлем для всех сторон. Это конструктивный стиль, предпочтительный в использовании.

В заключение следует сделать вывод о том, что в сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здравого решения, появление конфликтных мнений надо даже поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы. Другие стили тоже могут с успехом ограничивать или предотвращать конфликтные ситуации, но они не приведут к оптимальному решению вопроса, потому что не все точки зрения были изучены одинаково тщательно.

Ученый Алан Филлин разработал ряд предложений по использованию такого стиля разрешения конфликта, как решение проблемы.

- 1) Определите проблему в категориях целей, а не решений.
- 2) После того, как проблема определена, определите решения, которые приемлемы для обеих сторон.
- 3) Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.
- 4) Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.
- 5) Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.