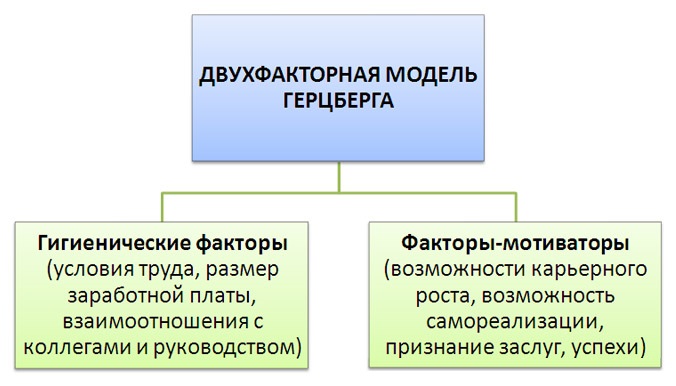
**Билет 7**

**1. Раскройте перспективные для современного управления положения двухфакторной теории мотивации Frederick Herzberg (1959г.)**



Ф. Герцберг в своей модели мотивации выделил две группы факторов: гигиенические – отвечающие за отсутствие неудовлетворенности и мотивирующие – отвечающие за удовлетворенность трудом. К первой группе Герцберг отнес 10 факторов: **политика компании, технический надзор (контроль), отношения с руководителем, отношения с коллегами, отношения с подчиненными, заработок, безопасность и гарантия работы, личная и семейная жизнь, условия труда, статус.** Во второй группе оказалось 6 факторов: **достижение, признание, содержание работы, возможность карьерного роста, ответственность, успехи.** По Герцбергу недостаток гигиенических факторов приводит к неудовлетворенности человека своей работой, в следствие чего может снизиться эффективность работника. Наличие же мотиваторов (вторая группа факторов) в достаточном количестве вызывает удовлетворение и мотивирует работников на хорошее выполнение своей работы.

Первая задача современного руководителя предотвратить недовольство сотрудников, решив вопросы с гигиеническими факторами, в разумных пределах.

Мотивационные факторы оказывают положительное влияние на удовлетворенность работой и часто приводят к увеличению результативности работы. Любое улучшение этих факторов улучшит уровень удовлетворенности сотрудников, таким образом, эти факторы могут быть использованы для их мотивации.

Чтобы применить эту теорию на практике в современном мире, нужно сделать два шага. Во-первых, нужно устранить неудовлетворенность, с которой люди сталкиваются, и, во-вторых, нужно помочь им найти удовлетворение от работы.

**Шаг первый: устранить неудовлетворенность работой.**

Герцберг назвал причины неудовлетворенности «факторами гигиены». Чтобы избавиться от них, необходимо:

- Исправить плохие и мешающие работе политики компании.

- Обеспечить эффективный, поддерживающий и ненавязчивый контроль.

- Создавать и поддерживать культуру уважения и достоинства для всех членов команды.

- Обеспечить конкурентоспособность заработной платы. Достаточно сделать ее чуть выше среднего перцентиля по рынку. Зарплата имеет значение при выборе места работы. В дальнейшем она перестает играть важное значение. Только если ее уровень значительно не опустится относительно рынка.

- Обеспечьте безопасность работы.

Все эти действия помогут устранить неудовлетворенность работой в вашей организации. И нет смысла пытаться мотивировать людей, пока эти проблемы не будут решены!

Однако нельзя остановиться только на решении гигиенических факторов. Если сотрудник не испытывает негативных чувств по отношению к работе, то это не значит он ею удовлетворен и готов работать с полной отдачей.

**Шаг второй: создать условия для удовлетворенности работой.**

Людям должна нравиться их работа. Чтобы этого добиться, Герцберг советует находить и использовать индивидуальные мотивирующие факторы, для каждого своего сотрудника. Следует делать следующее:

- Предоставлять сотрудникам возможности для достижения амбициозных целей. При этом цели должны быть, что называется на растяжку, а не на разрыв. Невыполнимая цель станет демотиватором для сотрудника.

- Признавать вклад людей, их достижения. Есть поговорка которую стоит взять на вооружение: хвалите при всех, ругайте наедине.

- Ставить людям интересные, новые задачи.

- Предоставлять больше ответственности каждому члену команды.

- Предоставлять возможности для продвижения в компании. Пусть критерии повышения будут ясными и понятными.

- Предоставлять возможности для обучения и развития.

**Выводы:**

Отношения между мотивацией и удовлетворенностью работой не слишком сложны. Проблема в том, что многие работодатели рассматривают гигиенические факторы как способы мотивации, когда по сути, они очень мало мотивируют. Жаль, что некоторые руководители любят использовать этот подход, так как считают, что людей в основном мотивирует финансовый аспект.

Главная же задача, быть хорошими руководителями. Поэтому нужно оглянуться, поговорить со своими людьми  и начать избавляться от вещей, которые раздражают их в компании и на рабочем месте. Удостовериться, что к ним относятся справедливо и с уважением.

Как только это сделано, нужно искать способы, которыми можно помочь людям расти на своей работе. Дать им возможности для достижения успеха и хвалить их за эти достижения.

**Билет 7**

2. **Дайте практические рекомендации руководителю в рамках 4-х подходов к формированию команды**

Команда - это небольшое число людей со взаимодополняющими навыками, людей, которые собраны для совместного решения задач в целях повышения производительности и в соответствии с подходами, посредством которых они поддерживают взаимную ответственность.

Командообразование (team building) – это нестандартные методы воздействия и управления коллективным разумом, воспитание командного духа путем организации корпоративного отдыха, целью которого является сплочение коллектива.

Различают четыре основных подхода к формированию команды: целеполагающий (основанный на целях), межличностный (интерперсональный), ролевой и проблемно-ориентированный.

**1.** Целеполагающий подход (основанный на целях) - позволяет членам группы лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей. Процесс осуществляется с помощью консультанта. Цели могут быть стратегическими по своей природе или могут быть установлены в соответствии со спецификой деятельности, например, как изменение продуктивности или уровня продаж, а также как изменение внутренней среды или каких-либо процессов.

Целеполагающий подход получил наибольшее распространение в психотерапевтических группах. Применение в бизнесе было затруднено тем, что не были выделены четкие критерии этапов и методы управления группами для перехода с одного этапа на другой. Руководителем должен применяться в консалтинговых проектах при сопровождении развития коллектива в процессе его работы над целью, ради которой он был создан. Может использоваться в долгосрочных тренинговых программах командообразования.

Для руководителей это наименее распространенный, но наиболее действенный подход в формировании команд под бизнес-цель.

**2.** Межличностный подход (интерперсональный) - сфокусирован на улучшении межличностных отношений в группе и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность существования группы как команды. Его цель - увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикомандных коммуникаций.

Это самый распространенный подход к командообразованию. Все знают так называемые «веревочные тренинги», тим-билдинги в отелях и «на выезде», корпоративные поездки на природу, которые сопровождаются «командными играми», квесты, ролевые и постановочные игры; совместные видеофильмы, спектакли и тому подобное. В этих предложениях на первый взгляд царит разнообразие. Но на самом деле разнообразие только во внешних формах. Принцип везде один и тот же ― на основе совместной деятельности люди объединяются эмоционально, знакомятся, сплачиваются, улучшаются коммуникации. Большинство компаний предпочитает заказывать именно такие формы командообразования, так как считает, что сразу много сотрудников и за короткое время можно объединить в команду, и они после этого начнут работать лучше.

Таким образом, если руководитель хочет, чтобы его сотрудники отдохнули, отвлеклись от работы, пообщались в комфортной обстановке между собой, улучшили свои коммуникации, то он может обратиться к подобному виду командообразования.

**3.** Ролевой подход - проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно их ролей; предполагается, что роли членов команды частично перекрываются. Командное поведение может быть изменено в результате изменения их исполнения, а также индивидуального восприятия ролей.

Ролевой подход в первую очередь для руководителя связан с оценкой персонала по определенным критериям. Этот метод наиболее эффективен, когда руководителю необходимо определить ролевой потенциал сотрудников и учесть его в проектных группах, формируемых для решения краткосрочных и локальных задач. Но он не даст ожидаемой результативности в построении команд из существующих сотрудников, ориентированных на достижение стратегических бизнес-целей, и будет достаточно сложен, если подбирать сотрудников, учитывая их роли и одновременно профессионализм во вновь создающиеся коллективы.

**4.** Проблемно-ориентированный подход к формированию команды (через решение проблем) предполагает организацию заранее спланированных серий встреч по фасилитации процесса (с участием третьей стороны — консультанта) с группой людей, имеющих общие организационные отношения и цели. Содержание процесса включает в себя последовательное развитие процедур решения командных проблем и затем достижение главной командной задачи. Предполагается, что наряду с наработкой такого умения у всех членов команды, активность по ее формированию должна быть также сфокусирована на выполнении основной задачи, межличностных умениях, а также может включать целеполагание и прояснение функционально-ролевой соотнесенности.

Этот метод воплощается в проведении мозговых штурмов, бизнес-сессий, стратегических сессий. В общем, во всем, что связано с групповым обсуждением вопросов компании.

Проблемно-ориентированный подход можно применять для построения управленческих команд. Но только если сотрудники уже готовы к совместным обсуждениям и (хотя бы частично) готовы нести личную и групповую ответственности за реализацию решений. Также должны быть сформированы навыки анализа как информационных потоков, так и собственной деятельности. Этот подход не сработает, если сотрудники считают себя только исполнителями поручений, а руководитель всю ответственность за деятельность подразделения/компании берет на себя.