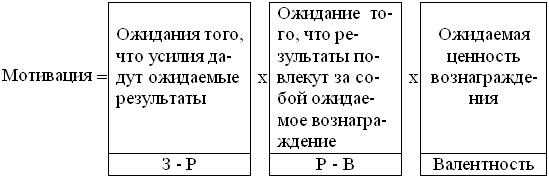
**Билет 8**

**1. Обоснуйте методы работы менеджеров по формированию результатов, согласно теории ожиданий В.Врума (1964г.)**



Теория ожиданий В. Врума складывается из трех ожиданий:

1) Ожидания в отношении «затраты труда - результат» (З-Р) – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами.

Чем сильнее ожидание (уверенность) работника, что усилия приведут к желаемому результату, тем больше вероятность, что этот человек качественно выполнит поставленную перед ним задачу.

2) Ожидания в отношении «результат-вознаграждение» (Р-В) – это ожидание определённого вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов.

Уверенность рабочего в получении вознаграждения возрастает, если учитываются следующие факторы:

- обещания менеджера ясны и определённы;

- рабочий знает, что менеджер действительно обладает полномочиями по обеспечению желаемого вознаграждения.

3) Ценность полученного поощрения или вознаграждения – помимо ожидания вознаграждения индивиду характерны ожидания удовлетворенности вознаграждением – валентности. Так, например, для одного сотрудника полученное вознаграждение будет представлять особую ценность, а для другого ни малейшей ценности. Как пример, менеджер после успешной сделки ожидал получить повышение, а получает бонус к заработной плате.

Каждое ожидание измеряется от 0 до 1, как и любая вероятностная величина. Чем ближе ожидаемая вероятность достижения результата к единице, тем более человек убежден, что его действия приведут к желанному результату. При этом, менеджеру необходимо помнить, что учитывать ожидания работника необходимо в комплексе, а не по отдельности. Как видим из приведенной выше формулы, если хотя бы одно из ожиданий равно 0, то и вся мотивация работника будет равно 0.

Теория ожиданий рекомендует следующие методы в работе руководителей и менеджеров, стремящихся повысить мотивацию трудовой деятельности у своих работников:

1) Для разных людей приоритетными являются разные потребности.

Поэтому ценность вознаграждения за работу для всех неодинакова. Менеджер должен усиливать мотивационный потенциал вознаграждений, изучив, какие стимулы наиболее эффективны для каждого подчинённого.

2) Руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с затратами труда и потребностями сотрудников и привести их в соответствие.

3) Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, который они ожидают получить от подчиненных, и внушить им, что они смогут добиться этих результатов, если будут прилагать к этому усилия.

4) Вознаграждение следует давать только за эффективную работу.

5) Работник сумеет достичь результата, требуемого для получения ценного вознаграждения, если предоставленный ему уровень полномочий и уровень его подготовки (обучение и профессиональные навыки) достаточны для выполнения поставленной задачи.

**Билет 8**

**2. Раскройте концептуальные положения современной теории лидерства, имеющие практическую значимость для психологии управления**

Книга «Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры». Дэйв Логан, Джон Кинг, Хэли Фишер-Райт.

Согласно утверждениям авторов, люди продолжают жить в племенах, как и в древности.

Авторы разделили развитие племени на пять уровней, исследовав развитие от человека одиночки, находящегося на низшем социальном уровне, до сплоченной лидерской команды, пытающейся решить глобальные задачи улучшения мира.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Уровень | Настроение | Девиз |
| 1 | Отчужденность, враждебность | Жизнь отстой |
| 2 | Апатичность жертвы | Моя жизнь отстой |
| 3 | Воин-одиночка | Я крутой |
| 4 | Гордость за племя | Мы крутые |
| 5 | Простодушное удивление | Жизнь прекрасна |

Согласно рассматриваемой теории, настоящими лидерами становятся те, кто знает, как эффективно воздействовать на людей, находящихся на разных уровнях развития. Лидер племени много работает над собой, чтобы вывести племя на более высокий уровень.

Согласно проведенному авторами книги исследованию:

Чтобы помочь человеку перейти на второй уровень, лидеру нужно:

- показать человеку, что можно жить лучше;

- вытащить его из круга общения первого уровня;

- оказать поддержку.

Для перехода человека на 3 уровень, лидеру необходимо подталкивать его к тому, чтобы он подружился с кем-нибудь с 3-го уровня.

В беседе с глазу на глаз нужно высказывать похвалу в его адрес. В частности, подчеркивать его сильные стороны и те области, в которых он наиболее компетентен.

Необходимо поручить ему поработать над несколькими проектами, которые можно завершить в короткий срок.

Для перехода на 4-ый уровень, лидер должен добиться возникновения команды из крутых воинов-одиночек. Для этого необходимо:

- поощрять командную работу;

- акцентировать результаты, полученные общими стараниями;

- научить делегировать задачи для повышения продуктивности;

- объяснять ценность команды;

- стимулировать именно групповое общение.

Степень культуры и профессионализма племен-команды на 5-ом уровне таковы, что их волнует не победа над конкурентами, а то, как сделать мир лучше. Такие команды способны на прорыв, инновации и технические революции.