

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ



А.А. Денисова

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ

ЧАСТЬ II

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

**ДЛЯ СЛУШАТЕЛЕЙ
ИНСТИТУТА ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И БИЗНЕСА**

МОСКВА 2021

УДК 330.47:001.1(075.8)

ББК 32.973.23

ДЗЗ

Денисова А.Л., Организационное поведение: Учебно-методическое пособие. Часть II. Издание третье: дополненное и переработанное — М.: ГУУ, Институт делового администрирования и бизнеса, 20121.— 81с.

Учебно-методическое пособие по дисциплине «Организационное поведение» подготовлено для слушателей программы МВА «Мастер делового администрирования» («Master of business administration»)

АВТОР: ДЕНИСОВА А. Л., д.пед.н., д.экон.н., проф.,
Почетный член Института финансовых аналитиков (IFA, Великобритания)

Учебно-практическое издание

**Организационное поведение
Часть II**

Формат 60×90/16. Гарнитура Times New Roman
Усл. п. л. 3,3. Изд. № 30.3.6. – 2021. Тираж 30 экз.

*Полное или
частичное воспроизведение, или размножение каким-либо способом настоящего
издания допускается только с письменного разрешения Института делового админист-
рирования и бизнеса Финансового университета при Правительстве РФ*

- © Институт делового администрирования и бизнеса, 2021
- © А.Л. Денисова

СОДЕРЖАНИЕ

Тема 4. Команда и командообразование.....	4
Тема 5. Формирование комплексной системы мотивации персонала.....	21
Тема 6. Власть и лидерство в организациях.....	48
Тема 7. Основные модели организационного поведения компании	74

Тема 4. Команда и командообразование

Команда - объединение определенной группы профессиональных работников в автономный самоуправляемый коллектив с целью решения поставленной задачи (производственной или интеллектуальной) более оперативно, эффективно и качественно, чем при традиционной организации работ. При этом поставленная задача может иметь различный временной характер в зависимости от специфики и условий основной сферы деятельности организации, фирмы, предприятия, учреждения.

Она может быть:

- разового, эпизодического характера (например, авральные, аварийные и аккордные работы);
- постоянной работой с автономным функционально и технологически законченным циклом операций от исходного состояния до конечного результата (например, водолазные работы);
- направлена на решение различных задач в экстремальных условиях (например, бригады МЧС).

Обычные формы организации работ в организации определяются традиционной вертикальной централизованной структурой организационного управления. Основная форма оплаты работ - заработная плата, размер которой установлен штатным расписанием организации.

Командная форма организации работ используется в случае непредвиденного нарушения привычного технологического ритма работ (резкое сокращение сроков, проявление неожиданных препятствий, новых явлений и т. п.). Использование командной формы организации работ требует дополнительных материальных ресурсов для сверхнормативного поощрения членов команды и связано с определенным риском руководства, в случае если команда не справится с поставленной задачей.

Основные признаки команды:

- эффективное конструктивное межличностное взаимодействие;
- профессионализм каждого сотрудника;
- позитивное мышление и ориентация на общий успех;
- способность согласованно работать на общий результат;
- нефиксированное, гибкое и мобильное распределение функций между членами команды, которое часто ведет к взаимозаменяемости.

Хорошо сработанная команда чрезвычайно эффективна и практически непобедима. Эффект команды достигается за счет следующих факторов:

- самостоятельное регулирование интенсификации труда: для членов команды не существует нормированного рабочего дня; команда самостоятельно нормирует свой рабочий день в зависимости от сроков достижения намеченной цели;
- сокращение потерь рабочего времени путем достижения высокой степени организации труда внутри команды: взаимозаменяемость, активная личная инициатива, конструктивная коммуникация, рациональное распределение ролей, работа на опережение;
- использование коллективных форм принятия решений.

Наличие указанных факторов повышает мотивацию и самоотдачу всех членов команды.

Таким образом, эффект команды основан на высокой мотивации ее членов работать вместе на общий результат.

Уровень мотивационного фона должен:

- «перекрывать» повышенные требования к исполнительской дисциплине и к переходу на «ненормированные» работы;
- «перекрывать» ожидаемые внешние и внутренние риски замедления хода работ;
- стимулировать личную инициативу и самоотдачу всех членов команды.

Высокий мотивационный фон обеспечивают:

- нестандартные формы стимулирования (например, высокая оплата, интересные командировки; перспективы карьеры);
- исключение традиционных форм административного управления; переход на внутрикомандное управление.

Принципы работы команды

Принципы работы команды задают определенные «правила игры» при организации команд.

Принцип ра-	Содержание
Добровольность вхождения в команду	Ключевой принцип формирования команды. В состав команды может быть включен только тот кандидат, кто добровольно изъявил готовность войти в состав команды на основе осведомленности и понимания всех условий ее деятельности
Коллективное исполнение работы	Каждый член команды выполняет ту часть общего задания, которую ему поручила команда, а не ту, что он обычно исполнял по заданию административного начальства (последнее не исключается и в рамках команды)
Коллективная ответственность	Вся команда теряет в доверии, стимулировании, в общественном признании, если задание не выполнено по вине любого из членов команды
Ориентированность оплаты труда на конечный результат общекомандной работы	Все члены команды, независимо от занимаемых должностей, «приобретают», если команда в целом работала эффективно, и «теряют», если команда не достигла результата

Значимость стимулирования команды за конечный результат	Руководство должно обладать информацией о стимулах, значимых для кандидатов в члены команды. На основании этой информации составляется «фонд стимулирования». В качестве достойных стимулов могут выступать не только деньги, но другие способы поощрения, основанные на хобби, амбициях и предпочтениях кандидатов. Нередко общественное признание оказывается более ценным стимулом, чем материальная оплата
Автономное самоуправление команды	Деятельностью членов команды управляет ее руководитель (лидер), а не административное начальство организации
Повышенная исполнительская дисциплина	Каждый член команды отвечает за конечный общекомандный результат. Данный принцип добровольно принимается каждым членом команды

Достоинства и недостатки командной организации работы

Команда не является универсальным инструментом системы управления, но этот способ организации имеет немало «плюсов».

Достоинства	Показатель	Содержание
Профессиональный	Время	Команда способна быстро и эффективно справиться с задачей, на решение которой обычно уходит значительное время
	Креативность	Команда способна генерировать нестандартные решения, создавать «копилку решений»
	Качество	Кодекс чести профессионала не позволит делать работу некачественно
Коммуникативный	Стиль	В команде нарабатывается опыт сотрудничества и взаимной поддержки
	Координация	Команде не требуется менеджер, координирующий работу членов команды. Каждый посильно участвует в координации работ
Социальный	Имидж	Наличие команды создает фирме выгодный имидж, вызывающий доверие клиентов
	Перспектива	При наличии команды фирма имеет преимущества в получении выгодных заказов
Духовный	Ценности	Работа в команде формирует созидательную систему ценностей у каждого члена команды
	Рост	Работа в команде всегда содействует личностному и профессиональному росту членов команды, а значит повышает эффективность команды в целом

Создавая команду, важно помнить и о ее «минусах», которых тоже немало.

Недостатки	Содержание
Время	Процесс образования команды растянут по времени
Деньги	Требуются средства на дополнительные тренинговые занятия (необходимо сформировать «командный дух»), на дополнительное обучение членов команды, на материальное стимулирование
Человеческий фактор	Резко возрастает ценность вклада каждого сотрудника: руководитель и каждый член команды должны быть психологически к этому готовы
Особенности управления	Административно-командный стиль управления в команде «не проходит».
Уникальность	Модель команды не всегда пригодна для «тиражирования», каждую новую команду нужно создавать заново
Индивидуальный подход	Многое держится на взаимоотношениях между ее членами, на «командном духе», системе ценностей, философии развития. Это категории тонкие и требуют постоянной поддержки, сопровождения

Численность команды

Команда обычно бывает малочисленной. По мнению Э. Лолера, в идеале команда должна включать пять-девять и никогда не больше 15 человек. Исследователь командных форм организации работ Г.Паркер утверждает, что производительность, ответственность, участие и доверие - все эти показатели ухудшаются по мере увеличения численности команды. Он приходит к заключению: оптимальный размер команды – от четырех до шести человек, а 10-12 членов – это предел, когда еще сохраняется эффективность. Ян Р. Катценбах и Дуглас К. Смит говорят, что в команде должно быть от двух до 25 человек, «потому что большие группы людей – просто в силу их размеров – испытывают трудности в плане конструктивного взаимодействия друг с другом. Они достигают гораздо меньшего согласия по поводу деталей выполнения работы. Вероятность того, что 10 человек будут успешно работать по общему плану и нести солидарную ответственность за результаты своего труда, несмотря на их индивидуальные, функциональные и должностные различия, гораздо выше, чем вероятность столь же успешной работы 50 человек».

Численность команды зависит от специфики выполняемых ею работ, поэтому количество членов определяется индивидуально. Все исследователи сходятся на том, что существует «золотое правило» численности команды: «семь плюс минус два».

Основные сферы деятельности

Как организационная форма профессиональной деятельности команды специалистов используются в различных отраслях экономической, производственной, социальной, интеллектуальной, культурной и иных сферах жизнедеятельности общества. Везде есть своя специфика условий и требований к организации команд.

В ряде отраслей командная форма организации работ является основным или единственным типом организации технологического процесса и выполнения работ. Как правило, это области, где необходима **дистанционно удаленная, или технологически замкнутая, или опасная для жизни работа** автономных групп специалистов. К числу организованных подобным образом коллективов относятся судовые команды, геологические экспедиции, вахтовые бригады, бригады бурильщиков нефти, полеводческие бригады, бригады врачей разных специальностей на сложных операциях, бригады МЧС и т. п.

В этих сферах командная форма организации - есть обычная практика организации работ. Поэтому если все члены команд имеют достаточную мотивацию остаться на своих местах и не уйти в другие области деятельности, никаких исключительных мер по дополнительному повышению мотивации здесь не требуется.

Особую форму организации работ команды представляют в тех сферах, где обычной практикой является **стационарный многофункциональный технологический процесс**, обслуживаемый организациями, предприятиями и учреждениями с традиционной организационной структурой управления, работниками и специалистами, которые постоянно заняты в конкретном технологическом процессе. Например, любое промышленное производство, научно-исследовательская деятельность, торговля, сфера обслуживания, банковское дело, учреждения системы образования и социальной защиты и т. п.

Можно выделить две наиболее обобщенные и крупные сферы деятельности, где условия и деятельность команд имеют определенные различия:

- **производственная сфера**, где конечным результатом является типовая продукция или услуга. В этом случае расходы на организацию команды целесообразны, в основном, на технологически автономных участках или при возникновении нестандартных ситуаций. (Например, аварийные бригады при обслуживании газокommunikаций, бригады с аккордно-подрядной формой оплаты труда);
- **интеллектуальная сфера**, где ключевым элементом является творческая деятельность, связанная с исследованием, экспериментом, анализом и поиском рациональных решений.

Организация производственных и интеллектуальных команд имеет свои особенности по следующим показателям:

- постановка целевой задачи;
- формы стимулирования; квалификация;
- уровень креативности (творчества);
- продолжительность продуктивного функционирования.

Постановка целевой задачи

Постановка целевой задачи для **производственных команд** всегда отличается высоким уровнем конкретизации конечного результата, условий и сроков выполнения работ, характером обеспечения и формой оплаты конечного результата. Целевую задачу рекомендуется формулировать конкретно и жестко. Это повышает ее результативность, дисциплинируя членов команды.

Ян Р. Катценбах и Дуглас К. Смит отмечают, что наличие четких, даже жестких, требований «намного важнее для успеха команды, чем все усилия по ее созданию, особые стимулы или наличие идеальных руководителей». Конкретные, жесткие цели или задания дают ясные и осязаемые ориентиры для членов команды. Четкие задания определяют продукт деятельности всей команды.

Особенностью командной формы организации труда в производственной сфере является высокий процент временных команд, что обусловлено локальным и краткосрочным характером

большинства производственных задач (например, сезонные артели сельскохозяйственных рабочих распадаются после завершения сезона).

В интеллектуальной сфере задачи и проблемы, как правило, долгосрочны и, соответственно, требуют формирования команд на длительную перспективу.

Следовательно, появляется требование *более тщательного и основательного подбора* членов интеллектуальной команды. В данном случае достаточно редко формируются команды под одну конкретную задачу. При этом под термином «команда» понимается скорее коммуникативный дух, «командный» стиль взаимодействия сотрудников-единомышленников, нежели форма организации работ. Такая ситуация складывается вследствие сложности количественного определения точных сроков решения какой-либо проблемы, формы представления конечного результата и формы оплаты.

Кроме того, в интеллектуальной сфере команды складываются не столько для решения конкретной проблемы, сколько для длительного совместного сотрудничества в работе над единой проблематикой. Например, команда единомышленников-менеджеров исполнительного директора организации или группа единомышленников-учредителей инжиниринговой фирмы в любой сфере деятельности (информационные технологии, образовательные структуры и т. п.).

Общим для всех команд является положение о том, что чем дольше существует команда, тем выше ее уровень сработанности и профессионализма, тем успешнее и результативнее она действует.

Оплата труда

Общим для любого типа команды является положение о том, что система оплаты труда не должна увязывать заработную плату члена команды с должностью и трудовым стажем. Каждый руководитель, создавая свою или автономно работающую команду, должен четко продумать модель оплаты труда ее членов.

Оптимальной является модель, когда в основу системы оплаты труда положены знания и навыки члена команды, а также продуктивность его работы на общий результат. Модель такой системы оплаты труда разрабатывается индивидуально для каждой конкретной команды.

Если такая модель не разработана, то при переходе к работе в команде необходимо реконструировать традиционную систему оплаты труда. Э.Лолер в своих исследованиях предлагает следующие возможные варианты:

- прибавить зарплату тем, кто в результате дополнительного обучения приобрел ценные для деятельности команды навыки, и это стало существенно влиять на результативность команды;
- создать широкий диапазон заработной платы, допускающий существенные прибавки к зарплате по мере получения членом команды дополнительных навыков, полезных для основной деятельности команды. Максимум заработной платы в команде может вдвое превышать ее минимум. Устанавливается широкая «вилка» заработной платы, что позволяет увеличивать вознаграждение по мере роста квалификации тех членов команды, кто постоянно повышал свою квалификацию;
- выдавать членам команды единовременные премии в тот момент, когда они приобрели новые навыки, особенно, если нет реальной возможности повысить оплату их труда на какой-то постоянной основе;
- оплачивать (в том числе дополнительно) работу команды по результатам ее работы.

Формы управления в команде

Форма управления в команде - одно из важнейших условий эффективности команды, и она специально оговаривается с каждым членом команды до начала ее функционирования.

Принимаемая командой форма управления определяет основу высокого уровня исполнительской дисциплины в работе команды.

Формы управления в команде достаточно многообразны и специфичны. Они зависят оттого, насколько сбалансированы следующие показатели:

- специфика сферы деятельности команды;
- условия поставленной перед командой задачи;
- уровень сработанности команды;
- уровень индивидуального профессионализма членов команды;
- наличие конструктивных лидерских качеств у руководителя команды;
- характер межличностных отношений в команде;
- равнозначность мотивации всех членов команды;
- численность команды;
- ориентированность основного объема работ на членов команды, имеющих определенную узкую специализацию.

Т.Д.Зинкевич-Евстигнеева предлагает следующую классификацию команд по формам организации управления.

1. «Театр одного актера». Используется в командах, имеющих общепризнанного талантливого лидера-профессионала «уникальной пробы». Команда полностью доверяет лидеру, полагая, что никто, кроме него, не предложит более рациональных и продуманных решений. Его распоряжения не подлежат сомнению и критике. Руководитель-лидер осуществляет единоличное управление деятельностью команды, периодически советуясь с членами команды по своему усмотрению. Такая команда исключительно эффективна в своей деятельности до тех пор, пока авторитет руководителя-лидера непререкаем и принимается всеми членами команды почти на подсознательном уровне. Форма управления особенно характерна для интеллектуальной сферы: научные школы различных научных авторитетов, театры-студии талантливых режиссеров и т. д.

2. «Команда согласия». Наиболее приемлема для малочисленных команд настоящих профессионалов. Каждый член команды «закрывает» автономный участок работ, и его мнение является чрезвычайно важным для команды в целом. Все ответственные решения принимаются коллегиально, реализует их руководитель команды или один из ключевых специалистов команды. Такая форма организации предпочтительна для творческих команд, управленческих команд, узкоспециализированных производственных команд, аварийных команд, команд специалистов-медиков, команд специалистов по рекламе, менеджеров.

3. «Совет». Занимает промежуточное положение. В советские времена широко использовался термин «совет бригады». Подобная форма уместна для команд большой численности, где ядро составляет группа наиболее квалифицированных, опытных и авторитетных специалистов, чье мнение является определяющим для остальных членов команды. Ответственные решения принимаются после обсуждения с ведущими специалистами команды на совете (планерке, оперативке) команды. Эта форма внутрикомандного управления наиболее приемлема для крупных производственных бригад, научно-исследовательских, педагогических коллективов.

Управленческие команды

Каждая форма организации трудовой деятельности имеет глубокие исторические корни. Идея организации зародилась в производственной сфере, прежде всего, в сельском хозяйстве. В

«Капитале» К. Маркса описана внутренняя организация артелей сезонных сельскохозяйственных работников в Германии, которых немецкие помещики нанимали в уборочную страду. В те времена такая кочевая сельскохозяйственная артель называлась «банда». Помещики считали выгодным нанимать банды, состоявшие в основном из женщин. При этом руководили ими мужчины. Их расчет был достаточно прост: такая организационная структура артели была более прибыльной, поскольку женщины способны выполнять однообразную и трудоемкую сельскохозяйственную работу более качественно, чем мужчины, а руководство мужчины для них более приемлемо, чем руководство женщины-лидера. Впоследствии название «банда» стало нарицательным из-за вольных нравов внутренней самоорганизации, которые были характерны для этих артелей.

Сегодня в сельской местности распространены сезонные команды, занимающиеся строительными, мелиоративными, наладочными и другими видами подрядных работ. В нашей стране большой популярностью пользовалась бригадная форма организации труда в производственной сфере.

В интеллектуальной сфере ярким примером служили исследовательско-проектные группы, создававшиеся для разработки новых образцов военной техники или для решения какой-либо технологической проблемы государственной важности.

Уже в «перестроечные времена», когда был выдвинут тезис о важности «человеческого фактора» для перестройки экономики, проявился большой интерес к командной форме организации труда.

Повышенный интерес к командной форме организации труда проявляется в управленческой среде организаций как коммерческой, так и некоммерческой сферы. Во многом это обусловлено своеобразием периода адаптации экономики к рыночным условиям в нашей стране. Для начала какой-либо деятельности необходим стартовый капитал, однако как правило государственные предприятия не имели никаких стартовых оборотных средств. Единственный стартовый капитал, который у них был – это кадровый потенциал работников, оборудование и стены. Поэтому появление интереса к формам организации труда, позволяющим повышать эффективность производственной деятельности, было естественным.

На сегодняшний день организации заинтересованы в стабилизации и повышении уровня доходов при ограниченном росте численности персонала, поэтому они также обращают внимание на различные формы командной организации, а базовым постулатом менеджерской деятельности становится: «Создай свою команду!»

Что же сегодня следует понимать под термином «интеллектуальная команда»?

В настоящее время в интеллектуальной сфере термин «команда» эволюционировал, и сейчас нередко понимается несколько шире. Описание принципов организации команды сохраняет свою силу для конкретных задач и целей прикладного характера. Расширенное толкование термина «команда» относится к проблематике и реализации целей стратегического характера (разработка и реализация стратегии развития, формирование и проведение в жизнь какой-либо определенной концепции действий и другие долгосрочные программы и цели). В этой ситуации важно заимствовать у «команды» все положительные факторы активизации «человеческого фактора» и исключить жесткие организационные рамки сжатых сроков, автономного самоуправления и однозначных форм стимулирования.

Существуют определенные требования к членам интеллектуальной команды.

1. Члены команды должны быть единомышленниками по трем ключевым факторам взаимодействия:

- единство цели и методов ее достижения;
- активная позиция и высокий уровень личной инициативы и ответственности каждого члена команды;

- профессионализм;
- коммуникативная культура;
- единство мотивационных стимулов: мотивация членов интеллектуальной команды может быть различной (в зависимости от должностного положения и личных стартовых возможностей), но обязательно взаимосогласованной и поддерживаемой всеми членами команды;
- единство ценностных ориентаций.

2. Члены команды должны пользоваться взаимным уважением и иметь высокий уровень психологической совместимости, по крайней мере, с неформальным лидером команды.

Такая неформальная интеллектуальная команда обладает всеми достоинствами «классической прикладной» команды по повышению эффективности деятельности и самоотдачи каждого члена команды и не обременена ее организационно-управленческими рамками.

Организация деятельности неформальной интеллектуальной команды осуществляется в рамках управленческой деятельности всей организации в целом и дополняется различными неформальными встречами всех или отдельных членов команды.

Главная задача руководителя неформальной интеллектуальной команды - поддержание высокого мотивационного уровня эффективной деятельности команды, который достигается за счет:

- укрепления положительного психологического климата взаимного сотрудничества всех членов команды;
- последовательной реализации мотивационных стимулов (различного характера) отдельных членов команды.

Методы формирования команды

Организация интеллектуальных и управленческих команд строится таким образом, чтобы управляющее, профессиональное и уважаемое ядро коллектива образовало в конечном итоге неформальную интеллектуальную команду. В нее обычно входят руководители нижнего звена, ведущие менеджеры, ключевые специалисты и обязательно – *неформальные лидеры коллектива*, формирующие психологический климат и общественное мнение. Они не обязательно являются руководителями или ведущими специалистами, но в силу своих личностных качеств часто «задают тон» и пользуются большим влиянием в коллективе.

Если в конкретном коллективе есть такие неформальные лидеры и они не вписываются в проектируемую руководством команду, их необходимо вывести из коллектива до того, как будет сформирована команда. В противном случае они могут нанести непоправимый вред и поставить под угрозу само существованию команды

Численность неформальной интеллектуальной команды не имеет большого значения. Главное, чтобы команда пользовалась человеческим и профессиональным влиянием в коллективе, была бы уважаемой когортой специалистов, к которым бы прислушивались остальные сотрудники. В коллективе не должно быть других центров психологического влияния и противодействия, тогда остальные сотрудники будут тянуться к неформальной команде коллектива, идти за ней и вдохновляться ее результатами.

Безусловно, создание такой команды – достаточно длительный, кропотливый и психологически «тонкий» процесс, но он является стержневым в общей стратегии устойчивого развития организации. Ее успех в любой сфере определяют не новые технологии и оборудование, а эффективный «человеческий фактор». Если он не учитывается, то никакие оригинальные продукты и современные технологии не помогут: они являются лишь средством достижения успеха, а эффективное использование этих средств осуществляется конкретными людьми.

Многолетний опыт западных и отечественных фирм и организаций постоянно подтверждает эту известную управленческую истину: психологический и мотивационный настрой сотрудников – фактор более значимый, чем все вложения фирмы в ту или иную перестройку.

Процесс создания команд является достаточно сложным и длительным кадровым процессом.

При подборе кандидатов прежде всего надо определиться, какие их характеристики являются в каждом конкретном случае приоритетными, а какие – второстепенными.

Как правило, команду изначально целесообразно *формировать из кадрового состава* сотрудников организации, которые знают специфику работы, и их самих хорошо знает коллектив. В зависимости от конкретных условий и требований приоритет может быть отдан:

- *высокому уровню профессиональной квалификации,*
- *личностным характеристикам кандидатов.*

В первом случае нередко возникают сложности в налаживании взаимодействия между членами команды, а также между командой и всем коллективом, поскольку специалисты высокой квалификации, как правило, уже достаточно сложившиеся индивидуумы, ко многим из них еще нужен персональный подход. К тому же их мотивационные запросы достаточно высоки.

Во втором случае при преимущественном внимании к личностным характеристикам кандидатов можно собрать неплохую команду, но есть опасность, что она не будет иметь необходимость влияния в коллективе из-за недостаточно высокого уровня квалификации.

Обычно, подбирается два-три ключевых специалиста с приемлемыми личностными характеристиками, исходя из высоких профессиональных требований. Остальных членов команды подбирают им в помощь, обязательно с их участием, уделяя внимание личностным характеристикам кандидатов. При этом уместно использование так называемой **технологии «чистого листа»**: кандидаты отбираются исходя из высоких требований к личностным характеристикам. Считается, что организации выгоднее самой довести их до требуемого профессионального уровня с учетом специфики и условий самой организации. Такие кандидаты более преданны данной организации, да и их мотивационные запросы изначально достаточно скромны. Организация также учитывает, что успешно развить коммуникационные способности своих кандидатов можно с помощью специальных психологических тренингов, методики которых уже достаточно хорошо отработаны на практике.

Существуют отдельные требования, предъявляемые кандидатам при **формировании управленческих команд**. Потребность в управленческих командах в настоящее время наиболее высока во всех сферах жизнедеятельности общества, и в этой области уже наработан достаточный опыт.

Кандидаты в управленческие команды должны в профессиональном плане обладать следующим набором навыков и знаний:

1. Навыки системного мышления и владения ситуационным анализом.

Эти навыки необходимы для анализа, планирования своей деятельности в условиях ограниченной определенности и постоянных перемен факторов внешнего воздействия.

Целесообразно оценить такие способности кандидатов, как:

- умение выделять из разнообразных источников полезную информацию по сравнительным данным, технологиям, методам, рыночной конъюнктуре, потенциальным конкурентам и т. п.;
- умение системно анализировать имеющуюся информацию с целью формирования определенных прогнозов, стратегии действий, выработки новых направлений деятельности;

- умение оценивать риски возможных действий, объективно анализировать различные сценарии развития событий.

2. Коммуникативные способности:

- умение создавать атмосферу доверия, ценить идеи, выдвигаемые другими, вовлекать коллектив в активную работу, не замыкая все задачи на себе;
- умение формировать мотивационные стимулы для сотрудников, обеспечивая их ресурсами, обратной связью, обучением и тренингом, необходимыми для их личностного и профессионального роста;
- способность ясно и убедительно аргументировать свои предложения и предложения других, направленные на рациональный способ достижения конечного результата.

3. Лидерские качества:

- наличие уверенности в себе, умение четко определить наиболее рациональный вариант действий и заразить других уверенностью в успехе выбранного пути;
- умение наладить партнерское взаимодействие даже с теми службами и партнерами, с которыми традиционно складываются конфликтные отношения;
- нацеленность на действие и результат, способность брать на себя ответственность за достижение поставленных целей, преодолевая внешние трудности и бюрократические барьеры.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ КОМАНДЫ

На жизнедеятельность команды влияют два основных явления:

- динамика успешности развития команды в целом;
- особенности индивидуального развития членов команды.

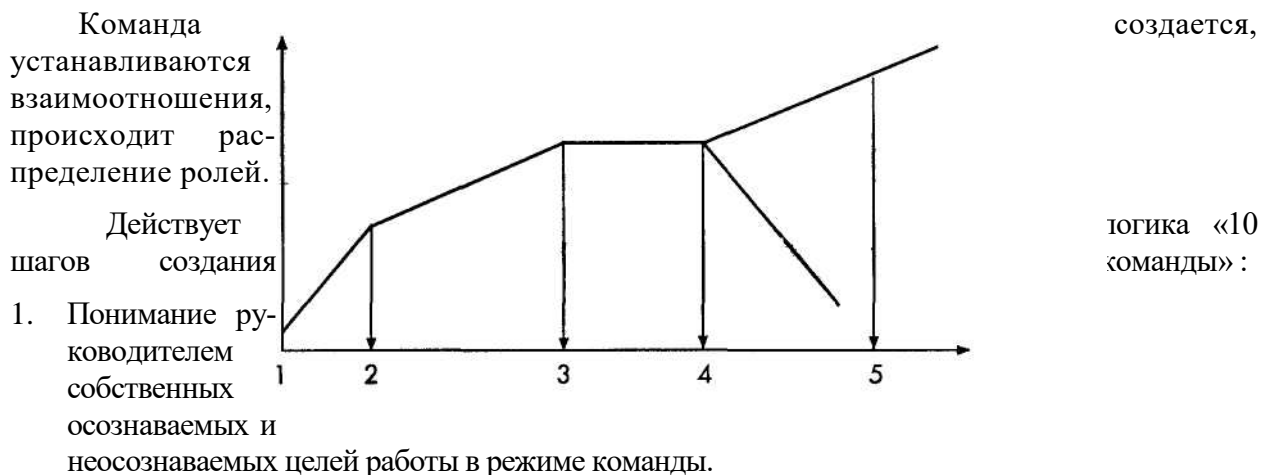
Динамика жизненного цикла описывается классической моделью успешности развития.

«Кривая» развития любой организации (или команды) выглядит следующим образом (рис. 3—

- 1 - зона становления;
- 2 - зона успешной деятельности;
- 3 - зона «поискового периода»;
- 4 - альтернативная зона распада;
- 5 - альтернативная зона роста на основании новой цели.

Таким образом, команда в своем развитии проходит несколько этапов:

1. Становление, создание команды.



2. Подбор и отбор кандидатов в члены команды.
3. Работа членов команды над собственными осознаваемыми и неосознаваемыми целями.
4. Исследование межличностных предпочтений.
5. Целенаправленное формирование энергии единства.
6. Формирование ценностей команды.
7. Обучение команды технологиям работы.
8. Создание имиджа команды.
9. Усиление командного духа.
10. Сопровождение деятельности команды.

2. Успешное развитие.

На этапе успешного развития команда сталкивается с различными ситуациями. Среди них можно выделить пять наиболее важных в любой сфере деятельности команды.

Развертывание активной деятельности по достижению основной цели. (Например, для строительной бригады – это закладка фундамента, в команде рекламистов – запуск новой рекламы в СМИ).

Эту ситуацию можно назвать **наступлением**. Команда создана, следовательно, она должна активно реализовывать свой потенциал, а именно - завоевывать неосвоенные территории. В наступательной операции для команды важны четыре ключевых момента:

- четкое понимание своих конкурентных преимуществ, «изюминок», ресурсов, возможностей; прежде чем наступать, команда должна хорошо оценить свои силы и возможности;
- достаточный период подготовки к «наступлению»; члены команды должны продумать каждую мелочь, оценить все риски, спрогнозировать реакцию соперника, клиента, рынка, рассмотреть и сопоставить альтернативные сценарии наступления, грамотно распределить «зоны ответственности».
- выбрать время наступления. Классическое правило стратегов – точный выбор времени может предопределить успех.
- понимание того, что наступление - это активное, отчасти агрессивное действие. В наступление должна быть вложена вся энергия команды. Наступление требует от каждого члена команды максимальной самоотдачи.

В результате можно сделать вывод, что наступление - это грамотные, профессиональные действия команды, направленные на достижение либо промежуточного, либо конечного результата. Первая стадия наступления завершается достижением промежуточного результата.

Анализ промежуточного результата или аналитическая пауза. Эту стратегическую паузу можно назвать **закреплением на достигнутых рубежах**.

В некоторых сферах деятельности (банковское дело, розничные продажи и др.) в этой ситуации целесообразно тактическое отступление для:

- пополнения банка информации о рынке, клиенте, конкурентах, ситуации;
- оценки и проработки неожиданно возникших рисков.

Во время отступления самое уязвимое место — дух команды. Поэтому команда должна ясно осознавать выгодность для нее такого тактического хода. В этой стратегической ситуации команда еще раз, уже с новых позиций оценивает свой потенциал, надежность своего тыла.

Оборона. Ситуация связана с возможностью непредвиденного нападения в условиях рыночной конкурентной борьбы.

Команды, ориентированные на наступление, часто оказываются уязвимыми в ситуациях нападения на них. Способность к обороне — часть успешного функционирования, в том числе и команды.

Главная причина, по которой команда на этапе успешного развития принимает решение об обороне -это недостаток ресурсов для организации наступления.

Успешная оборона в команде - это сочетание трех процессов:

- ритмичная работа команды в режиме экономии ресурсов;
- оперативный сбор информации о «нападающем» и актуальной ситуации на рынке;
- поиск нестандартных решений, приемов для «контратак».

Правильно организованная оборона дает команде выигрыш во времени, силах и информации. Главное - уметь своевременно, оперативно и плавно перейти к оборонительной операции, что должно быть заранее продумано, так как подобные ситуации возникают, как правило, внезапно и разворачиваются неожиданным образом.

Поражение. Как пишет Д. Степанов, «поражение — это не только неисполнение стратегического замысла, срыв задуманного, но и реализация стратегического замысла противника, направленного против вас». Несмотря на то что поражение приносит команде ряд негативных переживаний и существенно влияет на ее дух, очень важно воспринимать эту ситуацию как контрольный тест для команды. Только поражение может продемонстрировать команде все ее уязвимые места, ошибки в подготовке «наступления», скрытые конфликты и противоречия.

Поэтому главная задача команды в подобной ситуации - устоять, извлечь как можно больше уроков и обратить их в свою пользу. Возможность поражения обязательно должна проигрываться командой при выборе стратегии и тактики своих действий, своего наступления.

Достижение поставленной цели, или победа. Это - успех, достижение результата, чувство перспектив. Команде необходимо выработать четкое понимание смысла как поражений, так и побед.

В чем смысл победы? В том, что она прежде всего показывает, что команда находится на правильном пути, применяет верную тактику и стратегию, грамотно готовится к наступлениям, хорошо работает с клиентами и партнерами. Победу нужно готовить! Другой вывод заключается в том, что необходимо рассмотреть, насколько в конкретном случае действовал фактор удачи, счастливого случая, везения.

Поэтому если на этапе успешного развития команда достигает успеха, победы, то важно проанализировать источники победы. Все составляющие успеха должны войти в «копилку» команды. Ну, а если основной источник победы — это везение, значит, жизнь дала команде шанс поверить в свои силы, накопить ресурсы. Следовательно, важно грамотно его использовать «на перспективу».

Главная опасность в данной ситуации - потеря бдительности, расслабление. Однако и приносить значение успеха тоже нельзя. Побеждая, команда балансирует на «лезвии бритвы»: с одной стороны, завершается конкретный этап ее деятельности и важно собрать свой «урожай», с другой — необходимо понимать, что победа это лишь указание на то, что команда на правильном пути при условии, что ее переживание успеха не затянется надолго.

Этап успешного развития команды связан с ее подъемом. Несмотря на разнообразные приключения, «стратегические ситуации», это самый плодотворный этап жизнедеятельности команды. Именно на этом этапе лидер команды или руководство, проверяя всех членов команды «в деле», может выделить «гвардию», т. е. то ядро, на которое можно рассчитывать всегда, при любых обстоятельствах, и которых нужно удерживать в команде (фирме, организации) не жалея разнообразных ресурсов. Также на этом этапе несложно выделить и «балласт», с которым можно будет расстаться при неблагоприятном стечении обстоятельств.

После того, как команда достигла цели наступает время вхождения в зону периода поиска. Согласно мудрой поговорке, «люди устают от процветания не меньше, чем от войны». Поэтому руководству, самой команде необходимо сосредоточиться на постановке следующих целей. В противном случае команда перейдет в фазу распада.

3. Поиск, или поисковый период.

Команда, с одной стороны, наслаждается успехом, с другой - ищет новые цели. По истечении срока этапа поиска возможна альтернатива: распад команды или работа ради достижения новой цели.

Этот этап можно пройти конструктивно, терпеливо и осознанно формируя новые цели, но нередко можно столкнуться с ситуацией, когда «**команда зависит**». Ян Р. Катценбах и Дуглас К. Смит выделяют основные признаки такого состояния

- Команда теряет дух, энергию и энтузиазм;
- люди начинают воспринимать общекорпоративные мероприятия как пустую трату времени.
- у членов команды появляется ощущение беспомощности
- пропадает чувство общей цели и понимание сущности совместной работы;
- отмечаются беспредметные, неконструктивные, односторонние, неискренние обсуждения, причем никто не желает открыто обсуждать то, что происходит на самом деле.
- проводятся собрания, где повестка дня важнее результатов. Члены команды проявляют недоверие друг к другу;
- Члены команды начинают винить вышестоящее руководство и остальные подразделения организации.

Проявление этих признаков - сигнал к возобновлению работы по командообразованию, которую лидер может провести самостоятельно или обратившись за помощью внешнему тренеру.

Пять основных направлений работы по поддержке команды в ситуации «зависания»:

1. Возвращение к истокам. Проводится ряд собраний команды с целью обсуждения и осмысления миссии команды, ценностей команды, общих результатов.

2. *Поиск маленьких побед.* Проводится собрание команды, на котором лидер говорит об одержанных в прошлом совместных победах, после чего ставит перед командой ясную, простую цель, достижение которой несомненно реально.

3. *Предоставление новой информации и открытие новых подходов.* Лидер или высшее руководство предоставляет членам команды информацию о возможностях самых сильных конкурентов, данные опроса потребителей, рассказывает об аналогичных эпизодах из истории организации. Новая информация помогает членам команды мыслить более конструктивно.

4. *Использование услуг посредников или наставников.* Лидер приглашает внешнего тренера для проведения корпоративного тренинга, направленного на усиление командного духа. Также целесообразно проведение курса повышения квалификации по основному профессиональному профилю.

5. *Изменение состава команды, включая смену лидера.* «Приток свежей крови» будет действовать положительно, если в команде установлены правила, предписывающие периодическое обновление состава, а также порядок и ритуал изменения состава команды.

Зависание приносит определенную пользу команде. Опыт совместного «вылезания из трясины» укрепляет ее дух. Грамотное использование этого метода позволяет членам команды заново осмыслить основы совместной работы, укрепить лояльность по отношению друг к другу, приобрести новый источник энергии и выйти на новый этап роста.

4. **Распад (альтернатива).** Не справившись с ситуацией «зависания», из команды уходят люди (по «объективным обстоятельствам»), растет напряжение. Результат - реорганизация.

5. **Рост (альтернатива).** Команда находит новую общую цель, воодушевляется и начинает работу в зоне успешного развития. При этом не исключается незначительное частичное обновление состава команды.

Итак, команда, пройдя зоны становления и успешного развития, в итоге достигает определенного максимума успешности, соответствующего ее ресурсам и конкурентоспособности.

Далее наступает поисковый период, в течение которого команда и ее лидер должны изыскать новые ресурсные возможности или сферы приложения своих сил. Если этого не произойдет, то за поисковым периодом последует фаза снижения результативности деятельности команды, вплоть до ее последующего распада. Причем распад команды произойдет не вследствие действия внешних факторов, а в результате интенсивного усиления центробежных течений среди членов самой команды.

Эти центробежные течения возникают постоянно, во все периоды жизнедеятельности команды, но максимально интенсивными они становятся после того, как команда достигает своего пика успешной результативности. Ведь один из принципов создания и функционирования команды - это работа на общий результат. Достижение общего результата и есть пик успешной результативности. Когда цель достигнута, наступает непродолжительный период наслаждения победой. Но далее неизбежно приближается поисковый период, в течение которого должна быть сформирована новая цель и новый общий результат.

Практическое упражнение

«Формирование управленческих команд»

Для российских компаний в настоящее время важной проблемой становится формирование и эффективное функционирование управленческой команды, или команды менеджеров. Об этом говорят неоднократно проводившиеся опросы руководителей компаний.

Цель.

Получить представление о принципах формирования управленческой команды.

Задание.

Проанализируйте приведенные в таблице формулировки, раскрывающие сущность принципов формирования управленческой команды. Определите, какому из указанных ниже принципов соответствует каждая из них, заполнив предложенную таблицу.

Основные принципы формирования управленческих команд.

1. Принцип «дополнения».
2. Принцип «согласия целей».
3. Принцип конкретности, персонификации заданий, ролей, ответственности каждого члена команды.
4. Принцип делового сотрудничества.
5. Принцип обмена информацией

**Характеристика принципов формирования
управленческих команд**

Сущность принципа	Название принципа
Функции, роль, ответственность каждого члена команды должны быть четко определены, исходя из его знаний, умений, способностей	
Работа команды предполагает готовность к сотрудничеству, деловому общению, открытость к мнениям других и к новым идеям, а также готовность поступиться собственными позициями	
Команда подбирается с учетом сильных и слабых сторон лидера, опыта его работы. Лидер при формировании команды должен выбирать людей, которые способны компенсировать его слабые стороны, недостаток идей и опыта	
Чтобы совместно решать проблемы, необходимо обеспечить каждому члену команды свободный доступ к информации, чтобы он мог знать то, что знает руководитель и другие члены команды, и обмениваться с ними информацией. Никакая важная для совместной работы в команде информация не должна утаиваться	

В команде все должны правильно представлять себе цель и принимать ее. Общая цель должна органично сочетаться с целями каждого участника команды. Кратко этот принцип можно сформулировать так: «Мы в одной лодке»	
---	--

Практическое упражнение

«Анализ характеристик управленческих команд»

Цель.

Получить навыки анализа управленческих команд.

Задание.

Проанализируйте перечисленные ниже черты и выберите из них те, которые характерны для настоящей управленческой команды.

1. В команде каждый ее член стремится к лидерству, поскольку является профессионалом.
2. В команде один за всех и все за одного.
3. Все члены команды - единомышленники.
4. В команде важны вертикальные связи и формальные правила.
5. Высокое доверие и уважение членов команды друг к другу. Ценят за достоинства, терпимы к недостаткам и слабостям. Принятие индивидуальности друг друга.
6. Состав команды оптимален с точки зрения распределения ролей: генераторы – критики – организаторы.
7. В команде господствует культ буквы, а не мысли.
8. В команде полная взаимодополняемость и взаимозаменяемость за счет широкого профессионализма.
9. В команде преобладает мотивация к достижению цели и готовность к риску.
10. В команде царит культ власти. Авторитет утверждается на основании должности, а не заслуг.
11. Члены команды хорошо сотрудничают друг с другом, умеют выслушивать мнения друг друга, готовы к компромиссу.

Тема 5. Формирование комплексной системы мотивации персонала

Мотивация – совокупность процессов, которые *побуждают, направляют и поддерживают* поведение человека в направлении достижения определенной цели.

Побуждение – это внутренний импульс, лежащий в основе поведения человека (например, желание произвести хорошее впечатление, достичь успеха и т.п.). Заинтересованность человека в удовлетворении этих мотивов стимулирует его к принятию поведения, вырабатываемого с целью получения этих результатов.

Направление – это вопрос выбора действий, которые предпринимаются людьми для удовлетворения их мотивов.

Поддержание – это вопрос о том, как долго люди готовы проявлять настойчивость в попытках достижения своих целей. Очевидно, что людей, не проявляющих настойчивости

в достижении целей, нельзя назвать высокомотивированными.

Три ключевых положения, связанных с мотивацией

1. **Мотивация и выполнение работы – не одно и то же.** Мотивация - лишь один из нескольких факторов, определяющих качество работы. Если высококвалифицированный сотрудник хорошо выполняет свою работу, то это вовсе не означает, что он прикладывает какие-то особые усилия для этого, как это делает высокомотивированный человек.

2. **Мотивация многогранна.** Люди могут обладать несколькими различными мотивами, которые могут действовать одновременно, а могут и противоречить друг другу.

3. **Мотивирование человека не ограничивается деньгами.** Хотя деньги несомненно важны для людей, достижение множества иных, связанных с работой целей, также является мотиватором поведения. Современный работник ожидает уважительного отношения к себе со стороны руководителей, которые оценивают возможности своих подчиненных в отношении профессионального роста и развития и связывают с ними ясные и устойчивые ожидания.

Каковы ожидания работников от компании?

Элементы	Характеристика
Личные ожидания	Характер работы на новом месте, ее содержание, требования к результатам, перспективы развития, вознаграждение, качество трудовой жизни, справедливость оценки, гарантии на будущее
Групповые ожидания	Комфортность при работе в группе, обособленность коллектива от других, значимость его в компании, автономность в принятии решений, степень ответственности за работу
Статусные ожидания	Оценка своего места и роли в компании, значимость, признание, уважение, манера общения, стиль руководства, стиль управления конфликтными ситуациями
Культурно-этические ожидания	Степень соответствия ценностей, целей, этических норм, стиля лидерства и других элементов культуры компании представлениям, нормам и культуре работника

Каковы ожидания компании от работника?

Элементы	Характеристика
Трудовые ожидания	Добросовестное выполнение должностных обязанностей, проявление усердия, исполнительности, предприимчивости, инициативы, творческого подхода, режима самообучения
Групповые ожидания	Дружная бесконфликтная работа в группе, лидерские качества, умение работать в команде
Ожидания по обеспечению безопасности	Лояльность, дисциплина, выполнение всех норм и регламентов, не принадлежать к группам риска, не разглашать конфиденциальную информацию
Культурно-этические ожидания	Соответствие важнейших параметров культуры работника основным параметрам культуры компании, ее миссии, целям, ценностям, нормам и корпоративным кодексам

Мотивация – это процесс сопряжения целей компании и целей работника для наибо-

лее полного удовлетворения потребностей обоих, процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения общих целей. Это создание условий отождествления интересов организации и работника, при которых то, что выгодно и необходимо одному, становится столь же необходимо и выгодно другому.

Потребность – это осознанная необходимость в тех или иных материальных, культурных благах, социальных и духовных ценностях.

Мотив – это осознанное индивидуум побуждение к деятельности. Вместе с тем, мотив однозначно не определяет содержание, особенности и структуру деятельности человека, так как потребность может быть удовлетворена различными способами в форме различных видов деятельности. (Например, потребность в одежде может быть удовлетворена в форме покупки ее в магазине, пошива самостоятельно или в ателье, и т.п.)

Если пройдя через сознание индивида, потребности осознаются в качестве необходимости, т.е происходит соединение внутреннего (со стороны сознания человека) и внешнего (со стороны необходимости удовлетворения потребности) побуждения, то осуществляется деятельность по реализации потребности субъекта, реализация мотива в действие.

Стимул – внешнее побуждение к деятельности. Это такое воздействие на человека, откуда бы оно ни исходило и какой бы характер ни носило, которое оказывает влияние на его активность. Это влияние основано на предоставлении гарантий достижения в результате данной активности предмета влечения, удовлетворяющего потребность. Именно стимулы переводят потребности и интересы в мотивы, т.е. в личностную смысловую причину поступков, личную заинтересованность. Она и является главным двигателем производства.

Положительный результат выбранной формы деятельности (удовлетворение потребности) откладывается в памяти человека и заставляет его действовать таким же образом в аналогичной ситуации. С другой стороны, негативный результат ведет к тому, что в будущем человек стремится избегать той деятельности, которая ведет к недостаточному удовлетворению либо отсутствию удовлетворения вообще. Этот цикл постоянно присутствует и повторяется в жизни каждого человека по поводу удовлетворения любой из его потребностей, он получил название **закона результата**.

Мотивационная сфера личности - совокупность взаимосвязанных и структурированных мотивов человека, обусловленных смыслообразующим мотивом его жизнедеятельности и являющихся внутренней доминантой его поведения.

Классификация стимулов по факторам

<i>По масштабу воздействия</i>	<ul style="list-style-type: none"> • глобальные (воздействие потребления на производство, финансов - на экономику и т. п.), • региональные (цены на нефть на Ближнем Востоке, цены на хлопок в Средней Азии), • в масштабах страны (инфляция, миграция, рождаемость), • отраслевые (обусловлены отраслевыми особенностями), • внутриорганизационные
<i>По повторяемости</i>	<ul style="list-style-type: none"> • разовые • временные • многоразовые • постоянные стимулы
<i>С точки зрения объекта стимулирования</i>	<ul style="list-style-type: none"> • индивидуальные (величина стимула устанавливается по результатам деятельности конкретного работника) • коллективные (величина стимула устанавливается

	по результатам деятельности всего коллектива)
По интенсивности воздействия	<ul style="list-style-type: none"> • слабые, • средней силы • сильные
По отклонению результатов деятельности от нормы	<ul style="list-style-type: none"> • позитивные (при назначении стимула оценивается только достижение или превышение нормативных параметров) • негативные (при назначении стимула оценивается отставание, отклонение от нормативов)
По видам	<ul style="list-style-type: none"> • Материальные (денежные и неденежные), • моральные • свободным временем • трудовые
По степени определенности стимула до совершения действий	<ul style="list-style-type: none"> • опережающие • подкрепляющие
По лагу между результатами деятельности и получением стимула	<ul style="list-style-type: none"> • непосредственные (стимул вручается сразу по завершении деятельности) • текущие (стимул вручается с отставанием от результатов деятельности длительностью до года, еженедельно, ежеквартально, ежемесячно) • перспективные (стимул назначается с отставанием от результатов деятельности не менее года - вознаграждение по итогам за год, за пять лет, при выходе на пенсию)
По степени и характеру конкретности условий получения стимула	<ul style="list-style-type: none"> • общие (отсутствует конкретность в оценке результатов деятельности для получения стимула) • эталонные (стимулы учреждаются за достижение заранее оговоренных результатов) • состязательные (стимулы учреждаются за занятое место в соревновании или конкурсе)

Взаимосвязь мотива и стимула в управлении персоналом

Мотивы	Стимулы
Мотивы по удовлетворению потребностей в жизненно насущных материальных и духовных благах Производительность Качество работы Повышение занятости Рост квалификации и мастерства Повышение ответственности Совмещение должностей Работа на одном предприятии	Рост заработной платы Доплаты к заработной плате Надбавка к заработной плате Материальная помощь Единовременные выплаты Премияльная система Социальный пакет Система участия в прибылях Комиссионные с объемов продаж

<p>Мотивы жизненного самоопределения (личностные)</p> <p>Призвание Переклечение Самовыражение Любознательность Творчество Изобретательство Рационализаторство Занятие наукой</p>	<p>Предоставление работы по интересам, по призванию Профессиональная ориентация Перестройка работы; чередование, расширение, обогащение Повышение творческого характера труда Учет личных качеств и способностей работника Развитие неспециализированной карьеры Широкие возможности для обучения, овладения новыми знаниями Премии за новаторство, изобретения, открытия Программы вознаграждений за идею, подарки фирмы Гибкие графики работы Доступ к новой информации Всеобщее признание и уважение</p>
<p>Мотивы социального взаимодействия</p> <p>Общение Подражание Сопричастность Солидарность Поддержка Безопасность Дружба Взаимовыручка</p>	<p>Возможность общаться на рабочем месте Благоприятный социальный микроклимат Демократический стиль руководства Участие в управлении и принятии решений Единый статус работников Равные возможности, «равенство шансов» Доска почета Вынесение благодарностей, признание заслуг Справедливость во всем (распределение работ, оценки, вознаграждение) Программы культурно-оздоровительных мероприятий Социальный пакет</p>
<p>Мотивы статусного самоутверждения</p> <p>Достижение цели Престиж Развитие карьеры Высокий статус Власть Успех Самоуверенность Самоутверждение</p>	<p>Участие в управлении и принятии решений Предоставление руководящей работы Расширение полномочий Персональные блага: кабинет, автомобиль, самолет и т.п. Участие в работе престижных клубов Участие в успехе, капитале Предложение о совместном участии в бизнесе Представительские функции для других организаций Ротация кадров Рост числа подчиненных Международное признание Присвоение звания «Лучший сотрудник года»</p>
<p>Мотивы оптимизации жизненного цикла</p> <p>Социальная мобильность Профессиональная мобильность Возрастная релаксация Преодоление статусного и психологического дискомфорта</p>	<p>Предоставление работы по желанию и возможностям Развитие неспециализированной карьеры Передача опыта молодежи - наставничество Устранение отрицательных стимулов Психологическое поощрение Единый статус работников Центры психологической помощи и разгрузки Политика «открытых дверей» Комиссии по трудовым спорам</p>

Мотивация — это внутренняя энергия, включающая активность человека в жизни и на работе.

Мотивированный сотрудник – тот, у которого «горят глаза», который идет на работу «как на праздник», внутренне нуждается в рабочем процессе, привязан к нему и получает от него настоящее удовольствие.

Невозможно мотивировать сотрудников директивно, насильственным образом.

Система мотивации – это специальные мероприятия, направленные к внутренним ценностям и потребностям людей, работающих в компании.

Система мотивации персонала в компании – комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, за которую платят деньги, но прежде всего к особой старательности и активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких и высочайших результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству.

Трудности в разработке системы мотивации персонала

Самыми распространенными трудностями при разработке и внедрении действующей и эффективной системы мотивации являются следующие

1. Недостаточное понимание значения мотивации персонала. *Мотивирующим признается наличие рабочего места* как такового. Тем не менее, имея одно и то же положение и заработную плату, в одной компании работник может трудиться с полной самоотдачей, а в другой - нет.

Поэтому, кроме наличия работы и заработной платы, необходимо организовать специальную, отдельную систему мероприятий, нацеленных именно на стимулирование сотрудников к повышению производительности и эффективности труда.

2. Преобладание «карательной» системы мотивации персонала. Во многих организациях преобладает система наказания за ошибки и отсутствует система поощрения за успехи.

Конечно, дисциплинарные требования и санкции за ошибки и нарушения рабочего графика необходимы. Но «карательные» меры не должны быть единственными мотивирующими факторами, чтобы не создавать атмосферу напряжения и страха у персонала.

Может ли чувство страха стимулировать сотрудников к эффективной деятельности?

Страх может стимулировать в течение непродолжительного времени, потом он притупляется, и сотрудники начинают «выкручиваться», искать предлоги или идут на прямой обман.

Страх блокирует стремление к творчеству, поиску новых, нестандартных решений, разумному и оправданному риску. Поэтому из компании, в которой преобладает «карательная» система мотивации, постепенно уходят активные и креативные сотрудники, а остаются ведомые и неуверенные в своей востребованности на рынке труда.

В то же время, слабым и эмоционально чувствительным людям страх может стимулировать достаточно продолжительное время. Однако в результате нервного напряжения они часто болеют и эмоционально истощаются, что снижает производительность их труда.

С этих позиций можно сделать вывод о том, что «карательная» система мотивации, направленная на повышение эффективности работы персонала, преломляясь через призму психологических механизмов работников, достигает противоположного результата: снижает их производительность.

3. Не учитываются ожидания сотрудников. Эта проблема возникает тогда, когда руководство принимает решения по мотивации сотрудников без получения от них обратной связи.

4. Не учитываются интересы сотрудников. Желая поощрить сотрудников за успехи, руководство компании использует либо привычные способы мотивации, либо те,

которые находятся «под рукой», не всегда задумываясь, будет ли действительно достигнут мотивирующий эффект. В данном случае причина та же, что и в предыдущих примерах: отсутствие обратной связи от сотрудников.

5. Большой временной интервал между получением хорошего результата и поощрением. Выдача поощрения сотрудникам через слишком большой интервал времени после получения хорошего результата в работе вызывает резкую и обоснованную критику в адрес руководства.

6. Отсутствие мониторинга системы мотивации. Контроль и отслеживание эффективности работы системы мотивации необходимы так как со временем у сотрудников меняются ожидания и интересы. Кроме того, существует привычка к мотивирующему фактору и он перестает влиять на повышение эффективности работы.

7. Отсутствие поддержки системы мотивации. Недостаточно разработать систему мотивации персонала, не менее важно поддерживать ее на «работающем» уровне. Поддержка - это специальный и значимый этап мотивации персонала.

Одна из типичных ошибок, связанных с отсутствием поддержки системы мотивации, – невыполнение руководством своих обещаний либо нарушение сроков тех мероприятий, которые были обещаны в качестве поощрения. Если случаются задержки по срокам руководитель должен разъяснить сотрудникам причины, в противном случае позитивная мотивация персонала может превратиться в негативную. Будет расти критика в адрес руководства, а производительность труда начнет снижаться.

8. Отсутствие у персонала информации о факторах мотивации. Сотрудники должны знать, на какую поощрительную оценку со стороны руководства могут рассчитывать после получения хорошего результата в работе. В компании может быть разработана система мотивации, но если сотрудники не знают, что их ждет, мотивирующие факторы не будут оказывать влияния на их производительность.

9. Нестабильность системы мотивации. Если в компании практикуются определенные мотивирующие мероприятия, не следует отменять их без серьезной причины. Если же приходится сокращать объем социального пакета, важно, чтобы руководитель при помощи аргументов убедил персонал в исключительной необходимости таких мер.

Если дать мотивирующую поддержку персоналу, а потом отобрать ее, это спровоцирует повышение конфликтности в компании и увольнение наиболее успешных сотрудников.

Формы мотивации персонала

Наиболее эффективной считается такая система мотивации, при которой в соответствии с возможностями компании и потребностями сотрудников разработаны и реализуются разнообразные формы мотивации. Какие это формы (рис. 8).

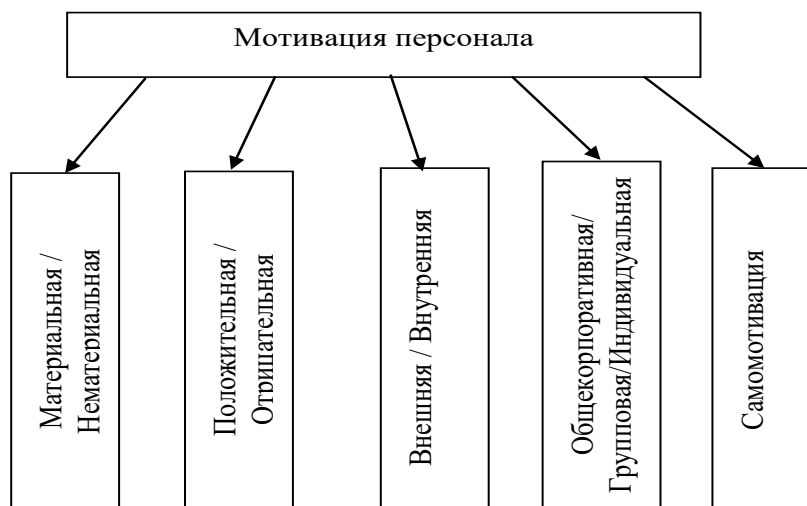


Рис. 8. Формы мотивации персонала

Все факторы мотивации можно разделить на:

- материальные - экономические;
- нематериальные - внеэкономические.

Система мотивирования сотрудников должна состоять из системы материального стимулирования и дополнительной системы нематериальной мотивации сотрудников, ориентированной на удовлетворение их психологических потребностей.

Мотивация должна быть адекватной и соответствовать результатам работы персонала компании. Система мотивации не будет эффективной, если в ней предусмотрены лишь наказания за ошибки, низкие результаты работы и дисциплинарные нарушения. Однако она не окажется эффективной и в том случае, если будет состоять только из положительных стимулов.

Кроме того, можно выделить:

- внутренние факторы мотивации, учитывающие самооценку сотрудниками своих результатов;
- внешние факторы мотивации, связанные с оценкой степени успешности работы сотрудников руководством компании.

Хорошо, если оценка руководства формирует самооценку сотрудником своих результатов. В итоге внешняя оценка руководства и внутренняя самооценка сотрудника будут совпадать.

Но если руководитель не замечает достижений своего сотрудника или излишне увлекается отрицательной мотивацией, могут возникнуть ситуации, в которых самооценка сотрудником своих достижений не будет совпадать с оценкой руководства. В результате несоответствия самооценки и оценки руководителем его работы неудовлетворенность сотрудника может возрастать. С целью выяснения совпадений и несовпадений оценки руководства и самооценки сотрудников необходимо иметь постоянную **обратную связь** со стороны персонала.

Обычно в компаниях разработана общекорпоративная система мотивации. Однако в последнее время все чаще разрабатывают систему индивидуального стимулирования ключевых сотрудников, а также группового (сегментированного) стимулирования отдельных групп работников, например линейного менеджмента или обслуживающего персонала. Поскольку у различных сотрудников – разные потребности и интересы, индивидуальная форма мотивации ценных сотрудников компании становится все более популярной.

И, наконец, присутствует форма самомотивации руководства и сотрудников, основанная на выделении ими внутренних, значимых лично для них, стимулов к труду. Это могут быть интерес к работе, радость от профессии, удовольствие от творчества, признание своей деятельности нужной для общества, желание помочь клиенту решить его проблемы и др.

Самомотивация руководителя и его отношение к работе транслируется на его управленческий стиль и деятельность всей компании. Иногда руководитель компании переносит (проецирует) собственную мотивацию на заинтересованность сотрудников, считая, что потребности, которые стимулируют к работе его самого, присутствуют или должны присутствовать у сотрудников. На самом деле это не всегда так, потому что навстречу самомотивации руководства компании движется поток самомотивации сотрудников, являющийся отражением их собственных потребностей.

С этих позиций, выделение потребностей, которые значимы для сотрудников, и организация мероприятий по их мотивации – необходимое внешнее условие активизации и поддержки механизма самомотивации, являющегося самым эффективным во всей мотивационной системе. Если знать реальные интересы и желания сотрудников и разработать систему мотивации, отвечающую этим потребностям, между руководством и персоналом возникнет настоящее партнерство, о котором мечтает каждый грамотный современный руководитель.

Модели (концепции) мотивации и их использование с целью стимулирования сотрудников

Модели (концепции) мотивации, авторами которых как правило выступают западные специалисты, созданы на основе анализа и обобщения западного опыта и не все выводы из них применимы к российским условиям. Поэтому важно понять, какие положения той или иной западной концепции «работают» в российских условиях, а какие – нет.

Не существует стандартных рекомендаций, подходящих для всех. Известно, что условия, которые являются мотивирующими в одной компании, не будут оказывать такого воздействия в другой; а то, что мотивирует одного сотрудника, не окажет влияния на повышение производительности работы другого. Поэтому анализ информации и адекватное применение ее соответственно условиям и особенностям персонала является единственным конструктивным подходом при ознакомлении с концепциями мотивации.

Модель вознаграждения (или позитивного подкрепления)- Л.Джуэлл

Концепция отражает наличие прямой связи между результатами труда и вознаграждением работника. Описаны простые закономерности.

1. Работники продолжают совершать действия и принимать решения, результаты которых вознаграждаются.
2. Сотрудники избегают действий, которые наказываются.
3. Работники постепенно перестают проявлять активность и мотивацию, если их действия не вознаграждаются и не наказываются.

Способы вознаграждения разделены на две группы: внутренние и внешние.

К внутренним способам относятся механизмы самомотивации работника:

- стремление к достижению результата;
- интересное содержание труда;
- значимость деятельности для общества;
- общение с коллегами.

Внешние способы мотивации организованы компанией и действуют на работника извне:

- заработная плата;
- карьера
- символы служебного статуса (машина, кабинет, власть и др.);
- признание;
- дополнительные льготы (кредиты, страховка и т. п.).

Для эффективного применения теории вознаграждения для нематериального стимулирования персонала необходимо учитывать определенные факторы:

- при наличии системы подкрепления результатов труда заинтересованность сотрудника повышается, а при мотивации, не зависящей от результатов его деятельности, - снижается;
- модель может быть применена при индивидуальном подходе к нематериальному стимулированию ключевых сотрудников компании лишь после оценки их предпочтений.

В этом контексте можно выделить три психологических типа сотрудников (А, В и С) и учитывать их особенности при разработке мотивирующих условий в компании или подразделении:

- группа А – работники, для которых важны внутренние факторы вознаграждения: стремление к достижению результата, интересное содержание труда, значимость работы для общества, общение с коллегами;
- группа В – работники, которые наиболее чувствительны к внешним факторам вознаграждения: к заработной плате, карьере, символам служебного статуса (персональная машина, кабинет, власть и др.), признанию, к дополнительным льготам (кредиты, страховки и т. п.);
- группа С – работники, для которых важны смешанные факторы вознаграждения, как внутренние, так и внешние.

Таким образом, при индивидуальном подходе к нематериальному стимулированию ключевых сотрудников необходимо определить психотип каждого из них и применять те мотивационные факторы, которые являются для них значимыми.

В применении модели позитивного подкрепления есть свои трудности: непросто ответить на вопрос о том, как часто необходимо вознаграждать сотрудников, которые хорошо работают

Кроме того, существует определенный лимит вознаграждений, иначе компания не будет развиваться.

Практическое задание

Поскольку в любой компании присутствуют финансовые ограничения в применении подкрепляющих выплат, предложите недорогостоящие мероприятия подобного характера, которые могли бы быть реализованы в вашей организации.

Например, в западной практике было использовано следующее:

- предоставление места для парковки машины перед парадным входом в течение месяца;
- предоставление бесплатных билетов в кино (театр, бассейн);
- предоставление права пользоваться престижным автомобилем вице-президента для

выезда к крупному клиенту;

- предоставление бесплатных услуг мастера при ремонте квартиры сотрудника при условии, что сотрудник сам оплатит материалы;
- предоставление сотруднику одного оплачиваемого отпуска в удобное для него время без учета графика отпусков.

Концепция иерархии потребностей — А. Маслоу .

Выделяется пять групп мотивов, которые выстраиваются в систему соподчинения (более высокая группа мотивов становится актуальной для работника в том случае, если удовлетворены мотивы низшего уровня).

Первая (самая низкая) группа: физиологические потребности, связанные с удовлетворением физиологических потребностей (питание, поддержание здоровья).

Вторая группа: потребность в защите и безопасности.

Третья группа: социальные потребности (общение, признание).

Четвертая группа: потребность в уважении и самоуважении.

Пятая группа: потребность в самовыражении.

Применение концепции иерархии потребностей в разработке нематериальной мотивации персонала предполагает индивидуальный подход к стимулированию ключевых сотрудников. Необходимо определить, какие потребности являются ведущими для этих работников, и разрабатывать факторы мотивации в соответствии с ними (для одного работника важны физиологические потребности, а для другого – потребность в самовыражении).

Если для работников значима вторая группа потребностей, необходимо организовать эмоционально безопасную атмосферу в компании (подразделении). Сотрудники должны быть уверены в стабильности своей работы в компании и не иметь таких страхов, как страх банкротства компании, страх массового или индивидуального увольнения, страх унижения и др.

Если для работников значимыми выступают социальные потребности в общении, консолидации, возможности влиять на политику организации и получать эмоциональную поддержку от сотрудников и руководства, то в компании должны быть организованы корпоративные институты, создающие условия для удовлетворения таких потребностей. Это могут быть регулярные корпоративные праздники, выезды на природу, тренинги, собрания по анализу и оценке корпоративной культуры компании и т. п.

Если ведущей для сотрудников является потребность в уважении, то необходимо следить за тем, чтобы они постоянно получали позитивную оценку со стороны руководства и коллег, имели делегированные полномочия, а также регулярно направлялись на обучение и повышение профессиональной квалификации.

Для ряда креативных сотрудников ведущей выступает потребность в самовыражении. Поэтому именно они должны иметь возможность заниматься творческой работой по решению сложных, нестандартных проблем.

Трудности в применении модели иерархии потребностей состоят в том, что ее нельзя использовать в качестве единственной модели для всей компании. Достаточно сложно найти человека, потребности которого по степени значимости выстраиваются в стройную систему соподчинения. Поэтому это скорее теоретическая модель, нежели практическая.

Практическое задание

Руководитель решил мотивировать сотрудника, предложив ему новую творческую задачу, выполнение которой будет способствовать его более полной самореализации. Однако вместо повышения эффективности подчиненного, как предполагал руководитель,

между ними возник конфликт.

Необходимо было разработать проект по новому направлению деятельности компании. Однако обычно ответственный и обязательный сотрудник выразил сопротивление этой задаче. В качестве протеста он привел такие аргументы: «Я хорошо выполняю те задачи, которые лежат в рамках моей компетенции. Мне нравится, когда мои дела в порядке, а задачи четко и вовремя выполняются. Разрабатывать новый проект означает вступить в "зону некомпетентности", и я буду чувствовать себя дискомфортно. Кроме того, непонятно, какие результаты можно получить при разработке нового проекта, а выполнение привычных для меня задач приносит компании постоянную прибыль».

- В чем состоит причина конфликта между руководителем и начальником отдела?
- Какую ошибку совершил руководитель при выборе способа мотивации своего сотрудника?

Трехфакторная модель потребностей – Д.МакКлеланд.

В соответствии с данной концепцией на эффективность работы сотрудников влияют три важные потребности человека:

- потребность во власти;
- потребность в успехе;
- потребность в причастности.

Применяя трехфакторную модель потребностей в разработке системы нематериального стимулирования, следует учитывать, что среди сотрудников можно выделить три психологических типа:

• ***Работники, имеющие потребность во власти***, отличаются такими характеристиками, как открытость, стремление к откровенному общению, энергичность, отсутствие страха перед конфликтами, стремление к отстаиванию своих интересов, ораторские способности, стремление находиться в центре внимания. Эти сотрудники хорошо мотивированы к работе, если имеют четкие карьерные перспективы (продвижения на должность руководителя) в компании;

• ***Работники, имеющие потребность в успехе***, стремятся к умеренному риску, ориентированы на личную ответственность, проявляют инициативу, ждут, когда им передадут полномочия в решении серьезной производственной задачи. С целью мотивирования этим работникам необходимо делегировать важные задачи, формулировать творческие задания и применять поощрительные воздействия за успехи.

• ***Работники, имеющие потребность в причастности***, ценят хорошую атмосферу, общение, возможность участвовать в корпоративных праздниках и мероприятиях. Они будут мотивированы, если на работе смогут общаться с коллегами и участвовать в корпоративных мероприятиях (праздниках, спортивных состязаниях, обучающих тренингах).

Основная трудность в применении трехфакторной модели потребностей заключается в поиске методов, при помощи которых можно выявить ведущие потребности тех или иных сотрудников. Если в оценке сотрудника допущена ошибка и мотивирующий фактор выбран неправильно, вместо мотивации и повышения эффективности возникнет демотивация и производительность сотрудника снизится.

Практическое задание

Руководителем небольшой, но динамично развивающейся компании была сформулирована установка на прием новых сотрудников, обязательно молодых, амбициозных и нацеленных на профессиональный рост. Руководитель рассуждал так: «Если сотрудник стремится к успеху, он станет работать не только на себя, но и на компанию, что будет

способствовать ее развитию».

В течение полутора лет эта политика давала свои плоды, однако к концу второго года возник резкий «обвал» увольнений. При приеме на работу людям обещали карьерный рост, но свободных вакансий на руководящие должности в компании не было. В результате за короткое время организация потеряла самых активных и успешных сотрудников.

- В чем заключалась ошибка руководителя?
- Какие решения в этой ситуации можно было бы предпринять, чтобы стабилизировать наиболее ценных сотрудников?

Двухфакторная модель мотивации – Ф. Герцберг

В предложенной концепции рассматриваются две группы факторов:

- **Гигиенические**, которые собственно не мотивируют сотрудников, а предотвращают их неудовлетворенность и снижают повышенную текучесть персонала. К ним относятся политика компании, условия и режим работы, заработная плата, отношения между коллегами, система контроля и оценки;

- **Мотивационные**, которые собственно и являются основными мотиваторами. К ним относятся: возможность достижения успеха, условия построения карьеры, признание и одобрение высоких результатов со стороны руководства, наличие персональной ответственности, возможность творчества.

Применение двухфакторной модели при разработке системы мотивации персонала должно быть осторожным, поскольку она отражает западную практику управления персоналом. В крупных и успешных западных компаниях разделение условий труда на гигиенические и мотивирующие может быть оправданно, во многих российских компаниях – нет. Так, известно, что для сотрудников российских компаний ведущим мотивационным фактором нередко выступает заработная плата.

Зарботная плата становится мотивирующей в те периоды жизни, когда молодому сотруднику необходимо решить жизненно важные задачи: создать собственную семью и отделиться от родителей, купить квартиру, машину, и т. п. Значение заработной платы высоко и для сотрудников, которые имеют несколько иждивенцев (детей, больных родителей или родственников).

Трудности в применении двухфакторной модели связаны с российскими особенностями, поскольку гигиенические факторы часто выступают для сотрудников такими же стимулирующими их профессиональную активность, как и мотивационные факторы. Можно сказать, что в российских условиях подобная классификация не вполне оправдана, так как практически все перечисленные факторы часто выступают мотивационными.

Теория ожиданий – В. Врум

Согласно этой модели значение имеют не только потребности конкретных работников, но также их уверенность в том, что, если они будут работать на определенном уровне эффективности и выполнять дисциплинарные требования, их ожидания реализуются.

Сотрудник имеет следующие ожидания.

- «Я получу хорошие результаты в своей работе, если затратю достаточно сил и времени».
- «Если моя работа принесет хорошие результаты, я получу обещанное вознаграждение».
- «Я почувствую удовлетворенность своей работой, если получу обещанное вознаграждение».

Необходимо иметь в виду, что кроме вознаграждения работника мотивируют также

полезность полученного результата для достижения другой значимой для него цели, а также привлекательность и ценность результата для него самого.

Применение этой модели в практике мотивации персонала состоит в учете не только потребностей, но и ожиданий сотрудников компании.

Если поощрительное воздействие совпадает с ожиданиями сотрудника, то его мотивация к труду повышается, в противном случае — снижается.

Трудности в применении концепции ожиданий связаны с тем, что ее реализация предполагает наличие постоянной обратной связи от персонала. Необходимо своевременно узнавать, какие ожидания имеют сотрудники компании или подразделения. Следует не только предъявлять требования к работникам, но и выяснять, как они оценивают затраты своих сил и времени на выполнение производственных задач и какое вознаграждение ожидают получить.

Если получение ожидаемого вознаграждения по каким-либо причинам в данный момент невозможно, следует поговорить с сотрудником и показать ему перспективы, которые откроются для него в будущем.

Кроме того, важно учитывать значимые цели и ценности сотрудников и то, насколько получение результатов в работе способствует реализации этих целей и ценностей по их собственной оценке.

Практическое задание

Сотрудница одной из российских компаний так описывает причины снижения мотивации на работе: «Начав работать в компании, я очень старалась. Выполняла большой объем работы, "крутилась", забывая даже пообедать, часто приходила к руководителю с предложениями о том, что можно еще сделать, чтобы у компании появилось больше крупных клиентов. Но со временем я поняла, что на самом деле моя активность никому не нужна. Руководитель всегда был мною недоволен, часто меня ругал, и никаких специальных поощрений за свою старательность я не получала. В результате я стала работать, как все, кое-как, лишь бы досидеть до конца рабочего дня... Мне что, больше других надо?»

- Какую основную ошибку допускал руководитель, учитывая положения концепции ожиданий?
- Что бы вы посоветовали сделать этому руководителю, чтобы способствовать повышению мотивации своей сотрудницы?

Концепция справедливости –Д. Адамс

Многим руководителям известно, что при выполнении одинаковой работы сотрудники сравнивают, сколько денег получил каждый из них.

Когда два сотрудника выполнили одинаковый объем работы, но один из них получил большую заработную плату или другие поощрения, второй сочтет, что нарушен принцип справедливости, будет недоволен и заметно снизит свою мотивацию.

Сравнение объемов работ и заработной платы происходит по такой схеме (рис. 9).

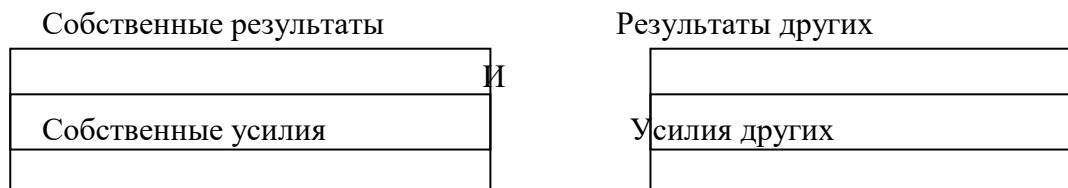


Рис.9. Сравнение объемов работ и заработной платы

Если, размышляя так, сотрудник может поставить знак равенства, он будет считать систему вознаграждений справедливой и проявит высокую мотивацию. Если сравнение работника окажется не в его пользу, мотивация будет снижаться.

Можно заранее прогнозировать реакцию сотрудников на несправедливую оплату труда (табл.1).

Таблица 1. Прогноз реакции сотрудников на несправедливую оплату труда

	<i>Недостаточная оплата</i>	<i>Повышенная оплата</i>
Почасовая оплата	Работники, которым недоплачивают при почасовой оплате труда, будут работать с более низкой мотивацией и производительностью, чем те, которым платят справедливо	Работники, которым переплачивают при почасовой оплате труда, будут работать с более высокой мотивацией и производительностью, чем те, которым платят справедливо
Сдельная оплата	Работники, которым недоплачивают при сдельной оплате, будут производить большее количество продукции более низкого качества по сравнению с теми, которым платят справедливо	Работники, которым переплачивают при сдельной оплате, будут производить меньшее количество продукции более высокого качества по сравнению с теми, которым платят справедливо

Применяя концепцию справедливости в практике мотивации персонала, нужно помнить, что для российского персонала принцип справедливости очень важен, и многие конфликты и противоречия возникают именно в результате его нарушения.

Учитывая это обстоятельство, руководству необходимо специально разъяснять, почему одному работнику зарплата повышена, а другому - нет. При таком разъяснении руководителю рекомендуется приводить объективные аргументы в защиту своего решения.

Комплексная теория мотивации- Л. Портер, Е. Лоулер

В соответствии с данной теорией, работник получает удовлетворение от результатов своего труда, которые зависят от таких факторов, как затраченные усилия, способности, знания и опыт, характер и осознание своего места в общей работе.

Применение комплексной теории мотивации в практике нематериальной мотивации персонала предполагает, что удовлетворенность работника зависит не только от получения высоких результатов труда, но и от факта завершения собственных трудовых усилий.

Напротив, если в работе присутствует большое количество стратегических задач, завершение которых отсрочено по времени, что нередко характерно для работы руководителя высшего звена управления, это создает определенный стресс незавершенности. В данном случае необходимо воздействие специальных мотивирующих мер, снижающих этот стресс, — высокой заработной платы и дополнительных факторов нематериальной мотивации.

Трудности в применении комплексной теории мотивации заключаются в том, что перед руководством стоит задача поиска способов представления завершенных крупных задач.

Например, это могут быть фотографии на стене в переговорной комнате, на которых представлены этапы строительства производственного комплекса – от стадии котлована и до работающих цехов. В последнее время популярными становятся корпоративные книги, где в форме текстовых материалов и фотографий описана история компании от ее учреждения до настоящего времени.

Все эти мероприятия направлены на то, чтобы восполнить стресс незавершенности управленческого персонала при помощи демонстрации того, как были завершены ранее другие крупные задачи в компании.

Практическое задание

В компании рабочие высказывали острую неудовлетворенность заработной платой. Несмотря на то, что их претензии были обоснованными, финансовые возможности компании в тот момент не позволяли увеличить заработную плату. Перед руководством встала задача мотивации рабочих при помощи нематериальных факторов. При этом следовало иметь в виду, что каждый рабочий трудился на своем участке и конечного результата своего труда видеть не мог.

Для того чтобы нейтрализовать неудовлетворенность персонала или снизить ее уровень, в цеху была организована выставка лучших работ (светильников) наиболее квалифицированных рабочих с указанием, на какой выставке эта продукция была представлена. Кроме того, в цеху были вывешены фотографии крупных компаний, которые купили эти светильники. При помощи таких, в общем-то, не дорогостоящих мер неудовлетворенность рабочих своей заработной платой на некоторый период была снижена.

- Какие мероприятия вы еще могли бы предложить в данной ситуации, чтобы снизить неудовлетворенность рабочих низким уровнем заработной платы, если повысить ее компания пока не может?

Мотивация при помощи заработной платы

Несмотря на то, что заработная плата — доминирующий фактор вознаграждения за труд, ее мотивирующее значение можно либо повысить, либо понизить. Заработная плата становится реальным мотиватором при соблюдении следующих условий:

- если она непосредственно связана с результатами деятельности;
- если работник придает ей решающее значение;
- если работник считает, что в оценке его труда и труда сотрудника, выполняющего такую же работу, присутствует принцип справедливости;
- если соответствует объективным характеристикам работника (образованию, квалификации, должности, общему стажу и опыту работы в данной компании).

Если перечисленные выше условия не выполняются, мотивирующее значение заработной платы снижается и результаты труда работника становятся ниже при одинаковой заработной плате.

Применяя фактор заработной платы в практике мотивации персонала, нужно учитывать, что в России сохраняется высокое значение зарплаты. Считается, что примерно для 70 % работников заработная плата имеет первостепенное значение.

Необходимо разрабатывать три ее компонента:

- стабильную часть зарплаты работникам определенной категории за выполнение данного труда и данных должностных обязанностей;
- ежегодно меняющуюся часть зарплаты за выслугу лет, опыт и стаж, содержание социального «пакета» и индексацию вследствие удорожания жизни;
- ежемесячно варьируемую часть зарплаты за конкретные результаты (премиальные) – индивидуально, к праздникам, юбилеям и т. п.

Основная трудность в применении фактора заработной платы в практике мотивации персонала заключается в том, что обычно ему придается слишком большое значение, а другие факторы мотивации, при помощи которых можно снизить неудовлетворенность заработной платой на определенный период и даже полностью ее нейтрализовать, недооцениваются.

Постановка целей и достижение результата как мотивирующий фактор – Е.Лок

В соответствии с данной концепцией, порядок в компании складывается из способности руководства к четкой постановке целей и задач и обеспечения сотрудников ресурсами для их выполнения.

Целенаправленное поведение, которое проявляется в постановке задач и стремлении к их решению, вообще характерно для любого нормального человека. Замечено, что чем выше цели, которые ставит перед собой работник, тем больше усилий он прикладывает к их достижению и, вследствие этого, работает более эффективно.

Цель должна иметь следующие характеристики:

- она должна выражаться в конкретной формулировке
- уровень сложности поставленной задачи должен находиться в диапазоне от среднего до высокого. Если задача окажется слишком легкой для сотрудника, ее мотивирующее значение будет невелико. Слишком сложная задача также не будет мотивировать сотрудника на ее выполнение. Степень сложности оценивает не только руководитель, но и сам сотрудник. Руководитель может считать, что данный сотрудник способен выполнить конкретную задачу, но если он сам оценивает ее как слишком сложную для себя, мотивация будет низкой.
- цель должна быть понятна и принята сотрудником. Он должен стремиться к ее достижению. Принятие цели зависит от авторитета руководителя, сформулировавшего задачу, влияния группового мнения в команде, стремления к конкуренции, а также веры в свои силы и возможности достижения цели и др.
- постановка задачи (цели) должна быть обеспечена обратной связью. Другими словами, сотрудник должен иметь информацию о критериях оценки руководителем степени успешности решения поставленной им задачи.

Для квалифицированных специалистов цель выступает эффективным мотиватором, если имеются условия для того, чтобы они самостоятельно формулировали задания. Если же руководитель постоянно «дергает» их по пустякам, то мотивация к получению высоких результатов снижается.

Применение концепции Е.Лока в практике мотивации персонала связано с хорошей организацией работы и эффективным тайм-менеджментом в компании.

Кроме того, мотивация персонала при помощи четко поставленных задач и хорошей организации трудового процесса будет работать еще и тогда, когда в компанию принимаются компетентные и ответственные сотрудники, принимающие трудовую дисциплину и любящие порядок в работе.

Обобщив все приведенные выше концепции мотивации сотрудников, можно сделать следующие выводы:

1. Сотрудников мотивирует наличие прямой связи между результатами труда и вознаграждением (модель вознаграждения или позитивного подкрепления).

2. С целью эффективной мотивации ценных сотрудников необходимо учитывать, какие потребности для них являются доминирующими, а какие - фоновыми. Кроме того, важно знать, что для некоторых сотрудников потребность в профессиональном самовыражении может быть главенствующей.

3. Кроме потребностей, которые описал А.Маслоу, для многих людей важны также потребность во власти, успехе и причастности к делу.

4. Не все условия работы можно отнести к мотивирующим. Если налажены лишь

такие факторы, как политика компании, условия и режим работы, заработная плата, отношения между коллегами, система контроля и оценки, то они скорее не мотивируют, а снижают неудовлетворенность персонала. Мотивируют возможности достижения успеха и построения карьеры, признание и одобрение высоких результатов со стороны руководства, наличие персональной ответственности, возможность творчества.

5. Для сотрудников имеют значение условия, при которых реализуются их ожидания в том, что, если они затратят определенные усилия и время на выполнение задачи и получают хороший результат, их ждет вознаграждение.

6. Мотивирующим выступает принцип справедливости, в соответствии с которым за одинаковый объем работы и затраченные усилия на ее выполнение работники должны получать одинаковое вознаграждение.

7. Мотивирует завершенность, получение результата. Сотрудники, выполняющие работу, связанную с незавершенными задачами, должны быть мотивированы дополнительно.

8. Для того чтобы заработная плата стала реальным мотиватором, необходимо учитывать такие условия, как ее связь с результатами труда, значимость для сотрудника, применение принципа справедливости и соответствие ее образованию, квалификации, должности, общему стажу работника и опыту его работы в данной компании.

9. Нередко факторами мотивации в компании выступают четкая формулировка задач и оценка эффективности их выполнения, хорошая организация труда.

Деньги как средство мотивации

Деньги являются одним из 3 самых привлекательных инструментов мотивации благодаря их следующим свойствам:

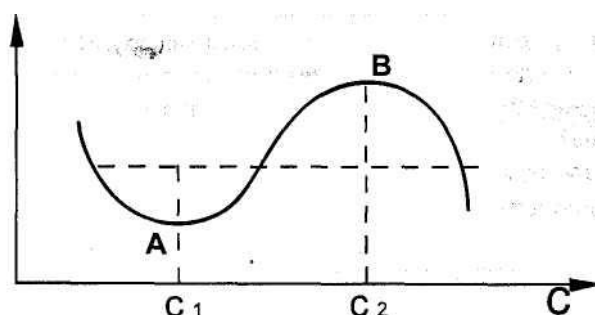
Ненасыщаемость	Денег не бывает слишком много, ими сложно насытиться, поскольку за них можно приобрести множество разнообразных благ
Отсроченность потребления	Рождение чувства защищенности и уверенности в будущем, удовлетворение потребности в безопасности. С помощью денег можно откладывать удовлетворение многих потребностей на будущее
Универсальность	Деньги подкрепляют любую деятельность и в любой момент времени, что делает их универсальным мотивационным средством. С их помощью можно стимулировать выполнение работы, ее количество, качество, неформальные аспекты деятельности, творчество, новаторство, лояльность
Точная измеримость	В отличие от большинства мотивирующих средств деньги могут быть точно измерены. Таким образом, они служат критерием или мерой сравнения с другими людьми. Повышение заработной платы или дохода также является мерой карьерного роста человека
Возможность использовать разные виды мотивации	Деньги в форме призов, надбавок или специальных премий могут служить средством выражения признания и благодарности, т. е. осуществлять социальную и моральную мотивацию

Накопление богатства	Откладывание и экономия денег - самый удобный способ накопления богатства. Богатство (или деньги в этом значении) отражает покупательную способность
----------------------	--

Практика показывает, что при определенном диапазоне удельного вознаграждения (C_1 , C_2) в ответ на его повышение работник увеличивает выработку, т. е. существует прямая зависимость между ними.

При значительном повышении вознаграждения наступает момент (правее C_2), когда работник предпочитает снижение интенсивности труда дальнейшему росту заработной платы. Этот предел - уровень действительных потребностей работника. Значительное снижение удельного вознаграждения (левее C_1) вынуждает работников увеличивать выработку ради обеспечения минимального размера заработка.

Однако такое снижение ведет к существенному росту текучести кадров. Точка А - пороговый уровень, кадровый минимум заработной платы. Если работник не получает достаточно средств, чтобы в разумных пределах обеспечить себя и свою семью, он бросает работу либо начинает отвлекаться от порученного дела, искать вторую, третью работу и в результате плохо работать везде. Поэтому следует добиться того, чтобы заработная плата давала достаточно средств для оплаты разумных жизненных потребностей работника на уровне его действительных потребностей и вместе с тем соответствовала его реальному вкладу в рост производства.



Вместе с тем, существуют и ограничения, и недостатки использования денег как мотивационного средства:

1. С ростом материального благосостояния, возраста и образования роль денег среди факторов, побуждающих человека к профессиональной деятельности, несколько уменьшается.
2. Использование денег ограничивает недостаточная разработанность механизмов и форм материального поощрения. Кроме традиционной зарплаты и премиальных, редко встречается оригинальная и действенная система использования денежного подкрепления.
3. Использование денег ведет к разрушению внутренней содержательной мотивированности деятельности человека. В результате постоянного материального подкрепления интерес смещается с самой деятельности на деньги. Деньги могут подрывать интерес к содержанию и процессу деятельности, меняя тем самым всю мотивационную структуру личности.
4. Денежная мотивация имеет свой порог «чувствительности». Еще Ф. Тейлор показал, что размер премии должен составлять не менее 30 % основной заработной платы, иначе она теряет свою стимулирующую силу.

Мотивационный профиль организации

Задача выбора мотиваторов и мотивирующих мероприятий предполагает, что система мотивации может быть персональной, сегментированной и общекорпоративной.

С этих позиций свой мотивационный профиль имеет каждый конкретный человек, персонал отдельного подразделения или компания в целом. Если стоит задача разработки сегментированных (для подразделения) или общекорпоративных мотиваторов (для всей компании), необходимо выявить мотивационный профиль сотрудников данного подразделения или всех работников организации.

Решая задачу определения мотивационного профиля конкретного сотрудника, необходимо выявить следующие факторы:

- самую важную, доминирующую потребность сотрудника в настоящий момент?
- в течение какого периода времени необходимо обязательно удовлетворить выявленную доминирующую потребность при помощи персональных мотиваторов, направленных на данного сотрудника?
- какие сопутствующие (фоновые) потребности есть у этого сотрудника?
- Если по каким-то причинам компания не может удовлетворить доминирующую потребность сотрудника, чем можно временно компенсировать эту задержку?

При решении задачи определения мотивационного профиля отдельного подразделения необходимо ответить на следующие вопросы:

- какова доминирующая потребность подавляющего большинства (70-80 %) сотрудников данного отдела;
- какие потребности для большинства сотрудников отдела выступают сопутствующими, фоновыми?

С целью решения задачи определения мотивационного профиля компании в целом необходимо ответить на следующие вопросы.

- Чего хочет большинство сотрудников? Знаете ли вы десять важнейшие для большинства сотрудников вашей компании потребности?
- Проранжируйте десять потребностей в зависимости от ответов сотрудников. Какие из этих десяти потребностей выступают доминирующими (первые четыре-пять позиций в списке потребностей), а какие — фоновыми (шестая-десятая позиции)?
- Какие потребности необходимо удовлетворить уже сейчас? Относительно каких потребностей могут быть разработаны мотиваторы в перспективе?

Мониторинг мотивационной среды организации

Мотивационная среда создает условия для действия мотиваторов. Без мотивационной среды система мотиваторов будет «работать» менее эффективно или вообще не сможет оказывать позитивного влияния на производительность сотрудников. Более того, при отсутствии тех или иных условий мотивационной среды факторы мотивации могут превратиться в демотиваторы.

Для создания мотивационной среды в компании необходимо реализовывать и поддерживать такие условия.

- Определить результаты, необходимые и полезные для компании.
- Сформулировать понятные для сотрудников критерии оценки их работы.
- Следить за тем, чтобы результаты работы сотрудников, необходимые и полезные для компании, были объективно и однозначно измеримыми, т. е. выраженными в цифрах

объема работы и времени продолжительности работы.

- Выяснить степень сложности задачи для сотрудников, поскольку результаты работы, за которую они получают вознаграждение, должны быть соотнесены с их возможностями, т. е. не быть для них слишком тяжелыми или слишком легкими.

- Выделить виды работы, в которых должно быть поощрено само участие сотрудника, например переговоры, разработка нового проекта и др.

- Сформировать у сотрудников уверенность в объективной и однозначной оценке их работы.

- Разработать конкретные вознаграждения за высокие результаты, полученные сотрудниками.

- Вознаграждения должны быть соотнесены с потребностями сотрудников, т.е. быть интересными для них и ожидаемыми ими, а также своевременными.

- В компании и подразделениях должна быть организована широкая информированность сотрудников о системе мотивации, разработанной в компании или подразделении.

- Отношения между работниками должны соответствовать уровню их успешности.

Для того чтобы осуществлять поддержку мотивационной среды компании или подразделения, необходимо регулярно получать информацию о том, как сотрудники оценивают перечисленные выше условия. Для этого время от времени проводится интервью с ключевыми работниками и неформальными лидерами в подразделении (компании). Кроме того, рекомендуется регулярно проводить анкетирование сотрудников.

Регулярность получения обратной связи от персонала по поводу условий мотивационной среды зависит от этапа развития и численности персонала. Для молодой, динамично развивающейся компании это могут быть частые «диагностические срезы», чтобы вовремя отслеживать общественное мнение сотрудников по наличию или отсутствию тех или иных условий мотивационной среды. Для «зрелой» компании, в которой система мотивации уже давно разработана и с успехом реализуется, это могут быть более редкие исследования, направленные в основном на своевременное получение информации о том, «работает» или «не работает» то или иное условие мотивационной среды.

Мониторинг системы мотивации персонала

Итак, в компании созданы корпоративные мотиваторы, в том числе составлен корпоративный кодекс, в котором сформулированы миссия и видение стратегического направления деятельности организации. Кроме того, разработана и реализована система мотивации на основе анализа потребностей сотрудников и соответственно их мотивационному профилю. Построена и успешно работает система персональной мотивации ключевых сотрудников с учетом их характера и интеллектуального стиля работы.

Однако, если вовремя не изменены или не заменены мотиваторы, которые когда-то были действенными, они либо теряют свою эффективность, либо превращаются в демотиваторы.

«Устаревание» мотиваторов связано с изменением состава сотрудников в компании, уходом одних работников и приходом новых специалистов.

Кроме того, сотрудники, стабильно работающие в компании, меняются в ходе роста и приобретения жизненного и профессионального опыта. Мотивационный профиль человека постоянно изменяется, и этот факт следует учитывать на этапе поддержки, мониторинга и коррекции системы мотивации персонала.

Как и в случае мониторинга мотивационной среды, для коррекции системы мотивации в компании необходимо регулярно делать «диагностические срезы»: проводить интервью с ведущими сотрудниками и анкетирование персонала.

Регулярность получения обратной связи по оценке действия факторов мотивации зависит от таких условий:

- этап развития компании;
- численность персонала;
- снижение лояльности персонала, повышение критики сотрудников в адрес руководства;
- возникновение в компании повышенной текучести, причиной которой может быть неудовлетворительная система мотивации;
- истощенность финансовых возможностей компании в плане материальной мотивации сотрудников и необходимость в поиске дополнительных факторов нематериальной мотивации;
- изменение мотивационного профиля сотрудников;
- игнорирование (пропуск) сотрудниками общих корпоративных мероприятий (например, праздников);
- отказ от выполнения распоряжений руководства группой сотрудников (или единичными сотрудниками);
- увеличение случаев немотивированного пропуска рабочих дней среди работников;
- резкое снижение эффективности работы в конкретном подразделении;
- повышение уровня конфликтности в подразделении.

Во всех этих случаях для выяснения причин необходимо провести оценку действия мотивационных факторов. С этой целью необходимо провести интервью (беседу) с ключевыми сотрудниками и неформальными лидерами в подразделениях. Если проблема имеет системный характер и проявляется у подавляющего большинства сотрудников подразделения или компании, рекомендуется провести массовое и анонимное анкетирование. В результате анализа выявленных причин возникшей ситуации необходимо провести комплекс мер по коррекции системы мотивации в компании.

Ситуации для обсуждения

1. В своей книге «Другим голосом» психолог из Гарварда Кэрол Гиллиган приводит такой пример. Одиннадцатилетним мальчику и девочке задали вопрос: вправе ли бедный человек украсть лекарство, которое спасет жизнь его жены? «Да», - ответил мальчик, потому что человеческая жизнь дороже собственности. «Нет», - ответила девочка и предложила другой выход из положения: бедняк может занять деньги или договориться с аптекарем об оплате лекарства по частям. Она рассуждала так: если бедняк украдет, он может попасть в тюрьму, и что тогда будет с его женой? А каково ваше мнение?

2. Прокомментируйте следующее высказывание Ж. Элгози: «Жизнь дорожает, возможно, потому, что вчерашняя роскошь-это сегодняшняя необходимость. Везучие живут с деньгами, невезучие - без, а негодяи - для».

3. «За деньги можно, конечно, купить очаровательного пса, но никакие деньги не заставят его радостно вилять хвостом» (Дж. Биллингс). О каком из ограничений использования денег идет, по вашему мнению, речь?

Анкета

Разработка эффективной системы мотивации персонала

Уважаемые коллеги! Руководство компании и служба персонала проводят анкетирование с целью разработки эффективной системы мотивации. Ответьте на вопросы, предлагаемые в анкете. Ваши ответы обязательно будут учтены при построении системы мотивации в нашей компании.

1. Проранжируйте по 10-балльной системе факторы, которые могут повысить вашу эффективность.

- Самостоятельность в работе.
- Стабильная работа без угрозы увольнения.
- Возможность повышать профессиональный опыт.
- Работа в подчинении авторитетного руководителя.
- Справедливая оценка работы.
- Возможность видеть результаты своего труда.
- Перспектива карьерного роста и возможность стать руководителем.
- Достаточная информация о том, что происходит в компании, участие в решении актуальных проблем компании.
- Решение амбициозных задач и возможность проявить свои конкурентные преимущества.
- Возможность видеть результаты своего труда.

2. Проранжируйте по 10-балльной системе факторы, которые, по вашему мнению, делают работу привлекательной.

- Признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства.
- Работа, которая создает условия для самовыражения и заставляет развивать свои творческие способности.
- Миссия и ценности компании.
- Сложная и трудная работа с высокой степенью ответственности.
- Общение с коллегами, партнерами и клиентами.
- Работа в сплоченной команде.
- Забота руководства о здоровье сотрудников (горячие обеды, медицинская страховка, занятия спортом и др.).
- Техника безопасности на рабочем месте, хорошая экология рабочего места (кондиционер, отсутствие шума и загрязнений).
- Позитивная атмосфера в компании (подразделении), радостный труд, работа с людьми, которые нравятся.
- Красивый, престижный офис компании.

3. Напишите, какие другие условия работы являются для вас важными:

Ф.И.О. _____

Должность _____

Образование _____

Общий стаж работы _____

Стаж работы в нашей компании _____

Подразделение, в котором вы работаете _____

Спасибо за ваши ответы!

Анкета.

Оценки мотивационной среды в компании

Уважаемые коллеги! Руководство и служба персонала проводят анкетирование с целью оценки мотивационной среды в нашей компании. Будьте добры, ответьте на вопросы, предлагаемые в этой анкете. Ваши ответы обязательно будут учтены при улучшении существующей системы мотивации.

Оцените по 11-балльной шкале приведенные ниже факторы, имеющиеся в нашей компании: от 0 (полностью не соответствуют) до 10 (полностью соответствуют).

1. Результаты, ожидаемые руководством, четко определены	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Ожидаемые руководством результаты известны каждому сотруднику	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. В компании существуют вознаграждения за высокие результаты в работе	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Система вознаграждений за высокие результаты в работе известна каждому сотруднику	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Вознаграждения за высокие результаты в работе значимы для каждого сотрудника	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Система контроля и оценки обеспечивает объективную оценку результатов работы	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Персонал уверен в том, что результаты труда оцениваются объективно	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. Результаты работы каждого хорошо известны в подразделении (компании)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Вознаграждения соответствуют результатам труда	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. Сотрудники уверены в справедливой системе вознаграждений	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11. Вознаграждения являются своевременными	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12. Работники уверены, что ожидаемые руководством результаты соответствуют их возможностям	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13. Достижение ожидаемых результатов не связано с чрезмерными усилиями сотрудников	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14. Сотрудники имеют достаточно информационных, материально-технических и других ресурсов для выполнения работы	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15. Статус сотрудника в команде и отношение к нему коллег зависят от того, как он работает	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16. При выполнении работы сотрудники испытывают больше положительных эмоций, чем отрицательных	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Если вы считаете нужным, напишите, пожалуйста, свою фамилию, имя и отчество.

Спасибо за ваши ответы!

Тест.

Мотивация успеха и боязнь неудачи

А.А. Рван

Известно, что все нации можно разделить на две группы: нации, ориентированные на успех, и нации, ориентированные на поражение. В зависимости от этого аспекта строится ситуация попадания в зону обоснованного или необоснованного риска при принятии решения представителем той или иной нации. Проверьте вашу мотивацию.

Инструкция

Соглашаясь или нет с нижеприведенными утверждениями, необходимо выбрать один из ответов - «Да» или «Нет». Если вы затрудняетесь с ответом, то вспомните, что «Да» подразумевает как явное «Да», так и «Скорее да, чем нет». То же относится и к ответу «Нет». Отвечать следует достаточно быстро, подолгу не задумываясь. Ответ, первым пришедший в голову, как правило, является и наиболее точным.

1. Включаясь в работу, надеюсь на успех.
2. В деятельности активен
3. Склонен к проявлению инициативы
4. При выполнении ответственных заданий стараюсь по возможности найти причины отказа от них.
5. Часто выбираю крайности: либо заниженно легкие задания, либо нереально трудные.
6. При встрече с препятствиями, как правило, не отступаю, а ищу способы их преодоления.
7. При чередовании успехов и неудач склонен к переоценке своих успехов.
8. Продуктивность деятельности в основном зависит от моей целеустремленности, а не от внешнего контроля.
9. При выполнении достаточно трудных заданий в условиях ограниченного времени результативность моей деятельности ухудшается.

10. Я склонен проявлять настойчивость в достижении цели.
11. Я склонен планировать свое будущее на достаточно отдаленную перспективу.
12. Если рискую, то с умом, а не бесшабашно.
13. Я не очень настойчив в достижении цели, особенно если отсутствует внешний контроль.
14. Предпочитаю ставить перед собой средние по трудности или слегка завышенные, но достижимые цели.
15. В случае неудачи при выполнении задания его притягательность для меня снижается.
16. При чередовании успехов и неудач я больше склонен к переоценке своих неудач.
17. Предпочитаю планировать свое будущее лишь на ближайшее время.
18. При работе в условиях ограниченного времени результативность деятельности у меня улучшается, даже если задание достаточно трудное.
19. В случае неудачи я, как правило, не отказываюсь от поставленной цели.
20. Если я сам выбрал для себя задание, то в случае неудачи его притягательность только возрастает.

Обработка результатов. Ключ к опроснику

Один балл получают ответы «Да» на утверждения 1-3, 6, 8, 10-12, 14, 16, 18-20 и ответы «Нет» на утверждения 4,5,7,9,13,15,17. Подсчитывается общее количество баллов.

Результаты теста.

Если вы набрали от 1 до 7 баллов, то диагностируется мотивация на неудачу (боязнь неудачи).

Если вы набрали от 14 до 20 баллов, то диагностируется мотивация на успех (надежда на успех).

Если количество набранных баллов - в пределах от 8 до 13, то следует считать, что мотивационный полюс не выражен. При этом если у испытуемого 8-9 баллов, то его мотивация ближе к избеганию неудачи, если 12-13 баллов - ближе к стремлению к успеху.

Тема 6. Власть и лидерство в организациях

Власть – способность оказывать влияние на поведение людей. Власть может относиться к индивиду, группе и организации в целом. Определение власти как организационного процесса подразумевает, что:

- власть – это потенциал, имеющийся у ее пользователя, т.е. он; существует не только тогда, когда применяется;
- между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость;
- тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

Власть может существовать, но не использоваться. Если сотрудник работает по правилам, то у начальника нет необходимости применять к нему имеющуюся у него власть.

Власть – это функция зависимости, а точнее, взаимозависимости. Чем больше один человек зависит от другого, тем больше власти и у того, и у другого. Обладание властью – это возможность влияния на удовлетворение потребностей.

Власть используют и начальники, и подчиненные для того, чтобы достичь своих целей или укрепить свое положение. Власть пронизывает всю жизнь организации, поддерживает ее структуру. Без власти нет организации. Успех и неудачи в применении власти или реакция на нее в основном определяются пониманием власти, знанием, как и когда ею пользоваться, а также способностью предвидеть последствия ее использования.

Власть никогда не бывает абсолютной и неменяющейся. Власть – это отношения в динамике, отношения, меняющие и ситуацию, и людей, отношения, меняющиеся во времени. Известно, как меняются рейтинги руководителей, проведенные в разное время. Поэтому понимание отношений власти требует уяснения конкретной ситуации и тех, кто в нее вовлечен.

Власть может появиться от занимаемой должности, от личного воздействия или от того и другого. Власть должности проистекает не из самой должности, а делегируется ее обладателю теми, кому он подотчетен.

Объем этой власти зависит от уровня доверия, которое обладатель должности может получить у того, кто расположен выше него в иерархии. При этом делегированная власть может быть в любое время взята обратно наверх. Это позволяет сделать вывод, что не существует прямой зависимости между уровнем должности и объемом власти. Их соотношение ситуационно и индивидуально.

Личная власть – это степень уважительного, хорошего и преданного отношения к ее обладателю со стороны подчиненных. Она основывается на близости целей. Личная власть в организации приходит снизу – от подчиненных. Личная власть может быть отнята подчиненными у руководителя, как реакция на его неправильные действия. Личную власть необходимо регулярно получать от подчиненных. Лучшая ситуация, когда руководитель обладает и должностной, и личной властью. Однако в большинстве ситуаций достичь этого очень трудно.

Источники власти в организации

Существуют базовые источники власти в организации:

- принуждение;
- экспертиза;
- закон или право принятия решения;
- пример или харизма;
- вознаграждение;
- информация;

- связи.

При этом все источники власти разделены на две большие группы:

- имеющие личностную основу;
- имеющие организационную основу (или структурно-ситуационную).

Основа власти - это то, откуда власть происходит

Источник власти -то, через что данная основа используется.

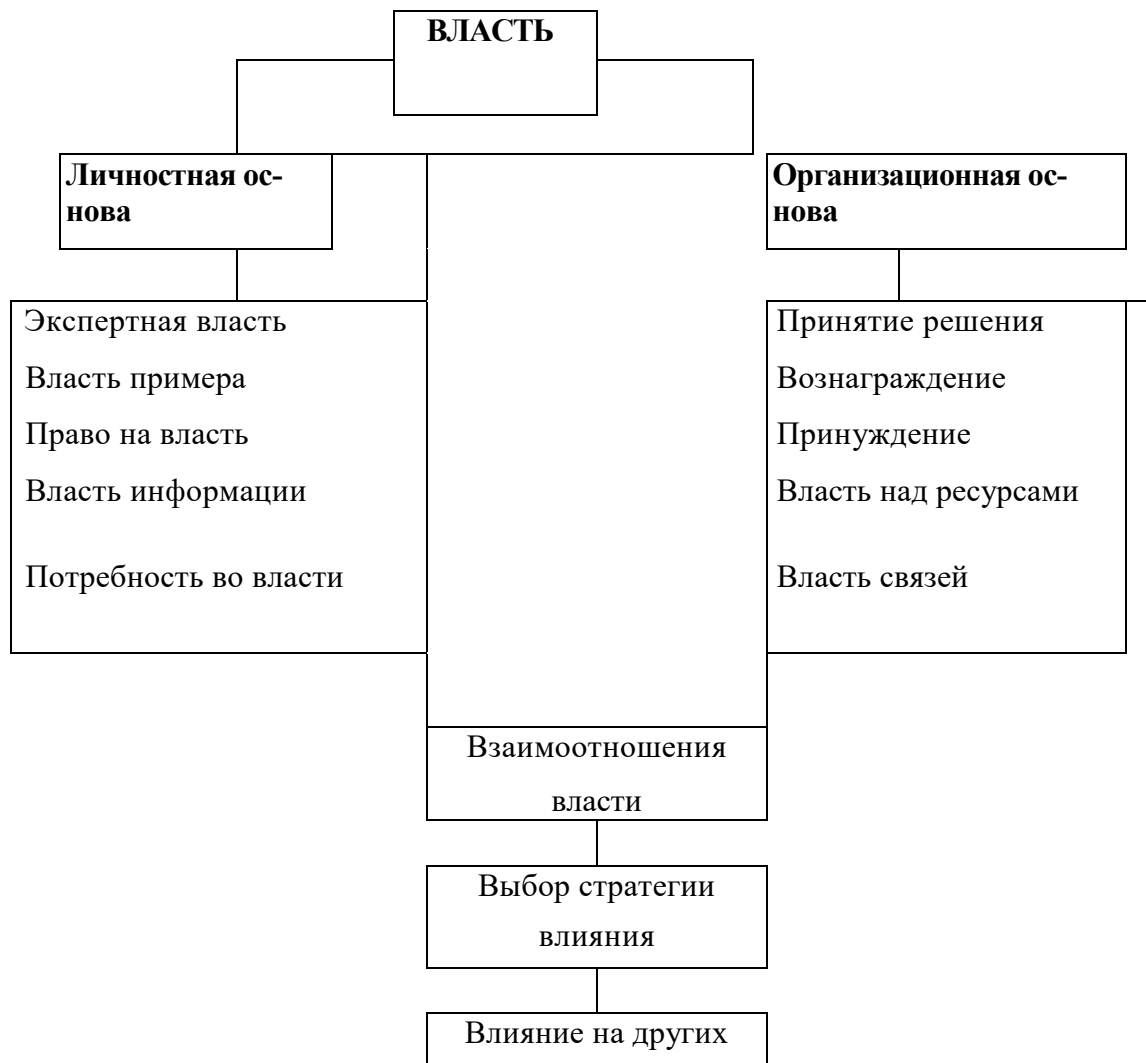


Рис 1 Источники власти в организации

К личностным основам власти относятся следующие:

Экспертная власть - способность руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования, опыта и таланта, умений и навыков, а также наличия специализированных знаний. Экспертная власть не связана жестко с определенной должностью. Уровень экспертной власти определяется уровнем, на котором руководитель демонстрирует свою компетентность в анализе, оценке и контроле работы подчиненных. Специализация в знаниях ограничивает применение экспертной власти.

Власть примера – способность руководителя влиять на поведение подчиненных благодаря его привлекательности, наличию у него харизмы. *Харизма* – это власть, основанная на силе личных качеств и стиля руководителя. Нередко формируется по мере отождествления подчиненными себя со своим руководителем вплоть до подражания ему во всем. Это стремление

незаметно подводит подражателя под влияние того, кому он подражает. Чем больше руководитель является для кого-то идеалом, тем больше его уважают, подкрепляя тем самым его личностную основу власти.

Право на власть – способность руководителя использовать данное ему право в пределах своих способностей. Формально руководители, занимающие одни и те же должности, имеют равные права. Фактически каждый руководитель обладает разными правами. Важно получить от подчиненных признание права на власть, что связано с использованием других источников власти. Кроме того, рассматриваемый источник власти в отличие от других имеет более четкие границы применения данной власти в пределах предоставленных руководителю прав и ответственности.

Власть информации - базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на подчиненных. Координация информационных потоков и контроль над коммуникационной сетью позволяет руководителю принимать оптимальные решения и осуществлять тем самым власть.

Организационную основу власти составляют следующие источники власти:

Принятие решения - возможность руководителя влиять на конкретное решение на протяжении всего процесса его принятия. Современная практика управления фактически исключает принятие решения одним человеком. Почти все решения в той или иной мере групповые решения, так как в их подготовке, принятии и выполнении участвует более чем один человек.

Власть вознаграждения - возможность руководителя использовать зависимость подчиненных от ожидаемого уровня компенсации, получаемой от руководителя в форме благодарности, продвижения, премии, дополнительного отпуска. Это один из самых давних и широко используемых источников власти в организации. В значительной мере сила власти вознаграждения определяется уровнем формального права на власть.

Власть принуждения - возможность руководителя влиять на поведение подчиненного посредством наказания, выговоров, штрафов, понижения в должности, увольнения и т.п. Подчиненные следуют указаниям, так как боятся быть наказанными. Однако, как показала современная практика управления, страх ограничивает инициативу, творчество и может даже вести к свертыванию работы. Особенно это замечание относится к предпринимательским организациям. Руководители, как и в случае с вознаграждением, могут сами ослаблять власть принуждения своими неверными действиями, несправедливо наказывая подчиненных.

Власть над ресурсами - возможность руководителя регулировать доступ к ресурсам. Обычно существующая в организациях напряженность с ресурсами связана с их объективной ограниченностью. Разделение организации по уровням иерархии дает возможность высшим эшелонам власти контролировать ограниченные ресурсы и тем самым еще больше укреплять свое право на власть.

Власть связей - на способности индивида воздействовать на других людей через воспринятую ими ассоциацию этого индивида с влиятельными людьми как в организации, так и вне нее. При этом речь идет не о существовании реальных связей у индивида, а о восприятии реальности этого существования теми, на кого оказывается влияние. Поэтому, только будучи воспринятой, данная связь добавляет человеку влиятельности в отношениях с другими людьми.

Соотношение власти и лидерства в организации

Власть и ее источники в организации тесно связаны с лидерством. В основе лидерства лежат отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе. Лидерство является одним из важных и наиболее эффективных механизмов реализации власти.

Лидерство – это способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения в реальность.

Лидеры используют власть как средство в достижении целей группы или организации. Если лидеры достигают цели, то власть как средство используется ими для ускорения этого достижения.

Существует различие между властью и лидерством. И это относится к совместимости целей. Для существования власти не обязательно требуется совместимость целей. С другой стороны, лидерство, чтобы реализоваться, требует определенного соответствия между целями лидера и целями тех, кто за ним следует.

Лидерство предполагает использование власти. Сама власть может строиться на личностных качествах или на занимаемой позиции в организации. Кроме того, власть - это двусторонние отношения - между лидером и подчиненными и между лидером и его начальником. Поскольку эффективность лидерства зависит от объема и типа власти, которые лидер использует в отношении как подчиненных, так и своего начальника, то важным является вопрос, какие источники власти и как необходимо использовать, чтобы добиться большей эффективности?

Проведенные в этом направлении исследования в организациях свидетельствуют о следующем. В группах, связанных с большим объемом физической работы, на первом месте стоит право на власть. В группах, не связанных с большим объемом физической работы, на первом месте была экспертная власть. Далее в целом по силе влияния идут, вознаграждение, власть примера и на последнем месте - принуждение.

В целом результаты исследований показывают, что лидеры используют по-разному разные источники власти в зависимости от ситуации.

Функции лидеров и менеджеров в организации

Менеджер в своем влиянии на работу подчиненных и построении отношений с ними, прежде всего, использует и полагается на *должностную* основу власти и источники, ее питающие. *Лидерство* как специфический тип отношений управления основывается больше на процессе социального воздействия, а точнее, *взаимодействия* в организации. В отличие от собственно управления лидерство предполагает наличие в организации *последователей*, а не подчиненных. Соответственно *отношения «начальник — подчиненный»*, свойственные традиционному взгляду на управление, заменяются отношениями «лидер - последователь».

Быть менеджером еще не означает автоматически считаться лидером в организации, так как лидерству в значительной мере свойственна неформальная основа..

Неформальное лидерство – процесс влияния через способности, умения или другие ресурсы, необходимые людям. Неформальный характер лидерской позиции в большой степени обусловлен использованием личностной основы власти и источников, ее питающих. Идеальным для лидерства считается использование эффективного сочетания обеих основ власти.

В ходе изучения проблемы лидерства учеными было предложено много различных определений данного понятия. Согласно Дж. Терри, лидерство - это воздействие на группы людей, побуждающее их к достижению общей цели. Р. Танненбаум, И. Вэшлер и Ф. Массарик определяют лидерство как межличностное взаимодействие, проявляемое в определенной ситуации с помощью коммуникационного процесса и направленное на достижение специфической цели или целей. Г. Кунц и С. О'Доннелл считают, что лидерство связано с воздействием на людей, преследующим достижение общей цели.

Сила и принуждение при лидерстве часто заменяются побуждением и воодушевлением. В результате лидерского подхода воздействие основывается на принятии людьми требований лидера без явного или прямого проявления власти. Способность лидера влиять на людей дает ему возможность использовать власть и авторитет, получаемые от его последователей.

С точки зрения О.Виханского и А.Наумова, **лидерство** – это тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей. Из этого

и других определений лидерства следует, что лидерство является функцией *лидера, последователей* и ситуационных переменных.

Основой лидерства является специфический тип отношений управления, или лидерский тип. Это отношения «лидер - последователи». Ранняя стадия лидерских отношений управления характеризуется тем, что кто-то *один* занимает в сообществе центральную позицию, а *все* остальные располагаются как бы на периферии. Управление осуществляется через централизованную власть, которая преобладает над всем сообществом.

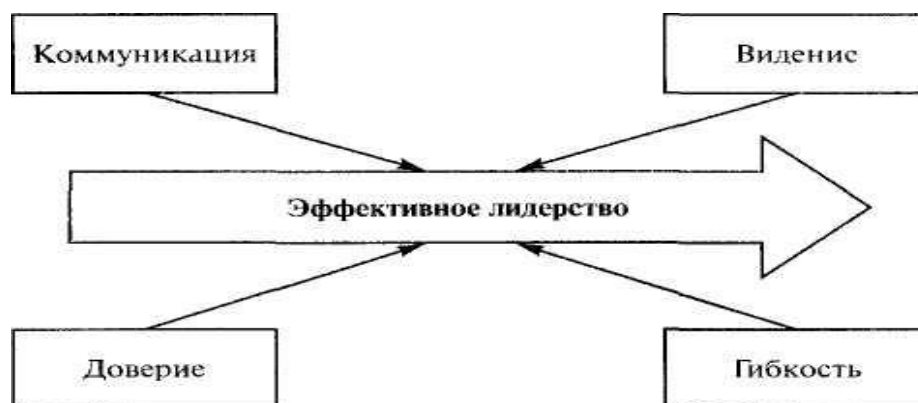
При данном типе руководства последователь тратит свои силы для организации, возглавляемой лидером, не имея фактически никаких личных прав. Власть лидера в этом случае абсолютна. Обычно изменение выбранного лидером курса действий уже не во власти последователей.

Эффективность организации, основанной на этом раннем типе лидерских отношений, проявляется в ее способности быстро, в короткие сроки выполнять достаточно трудные задачи в наименее благоприятных условиях. Это достигается путем сплочения всех вокруг одного лидера. Однако это одновременно является и слабостью данного типа отношений по следующим причинам:

- проведение каких-либо организационных изменений зависит от наличия у лидера соответствующих желаний;
- достигнув цели, лидер часто пытается удерживать свою власть искусственным усложнением ситуации, что не всегда бывает в интересах остальных членов организации;
- уход или устранение лидера расстраивает организационную ситуацию на неопределенное время, что, в свою очередь, приводит к соответствующему снижению эффективности.

Данный тип лидерских отношений до сих пор существует в бизнесе и является там наиболее распространенным. Наибольшее соответствие этого типа лидерства внешней среде наблюдается в семейном, торговом и фермерском бизнесе.

Успех к лидерам приходит во многом при наличии у них достаточно одинаковых способностей и умений. Изучение опыта работы многих лидеров-практиков свидетельствует, что для успеха им необходимо иметь способность *создавать* образ будущего состояния организации и доводить его до последователей. Также успешного лидера характеризует то, что он *наделяет* последователей соответствующими правами и полномочиями по осуществлению выраженной в видении цели, может *признать* свои слабые стороны и привлечь для их устранения необходимые ресурсы.



Черты эффективного лидерства

Лидер становится привлекательным для последователей благодаря умению видеть то, что в конечном счете будет достигнуто в результате усилий его и последователей. Однако это не

любая цель или любое состояние организации в будущем. В большей степени это то, что последователи *хотят* (неэффективное лидерство) или *могут* (эффективное лидерство) иметь. Кроме того, видение становится привлекательным, если оно больше или лучше, чем существующая реальность, т.е. в определенной мере допускается идеализация будущего состояния. Образ видения захватывает воображение последователей и побуждает их посвятить себя претворению его в жизнь в той мере, в какой они разделяют лидерское видение. Видение, которое вселяет силы в последователей, заставляет их верить в успех дела.

Лидер должен обладать способностью и умением *делить* свою власть с последователями, делать их частью общего дела, а не просто исполнителями. В современных условиях эффективное лидерство - это не железная или твердая рука, а высокая чувствительность к потребностям последователей, которая проявляется в развитии работников, во включении их в групповую работу, в оказании им помощи в достижении личных целей

Сила лидерского влияния прямо пропорциональна степени принятия последователем того, что лидер предлагает сделать. Власть и влияние являются главными в работе лидера.

Лидерство - это не управление. Управление концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство - на том, чтобы люди делали правильные вещи.

Различие между лидером и менеджером проводится по многим позициям. Эффективный менеджер не обязательно является эффективным лидером, и наоборот. Их основные характеристики находятся как бы в разных измерениях.

Таблица. Отличие менеджера от лидера

Менеджер	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
План – основа действий	Видение – основа действий
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионал	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решения в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

Эволюция подходов к изучению лидерства

На сегодняшний день проведено более десяти тысяч различного рода исследований вопросов лидерства. Используя два измерения - *динамику поведения и уровень ситуационности*, - можно выделить основные группы лидерства.

Динамика поведения отражает то, как рассматривается лидер:

- в *статике* - анализ лидерских качеств – теории о врожденных чертах, которые необходимы для того, чтобы быть эффективным лидером;
- в *динамике* - анализ образцов лидерского поведения - поведенческий подход, основан-

ный на выводах, сделанных из наблюдаемых исследователями образцов лидерского поведения.

Ситуационность лидерства связана с **уровнем**, или степенью принятия за основу анализа ситуации в рамках того или иного подхода к изучению лидерства. На одном полюсе находятся подходы, подводящие к идее универсальности, на другом — ситуационность признается критической, решающей для эффективного лидерства.

Комбинация двух переменных приводит в конечном счете к выделению четырех *типов подходов* к изучению лидерства в организации

Первый тип включает подходы, основанные на анализе лидерских качеств (теории лидерских качеств, теория «Х» и теория «У» Дугласа МакГрегора), необходимых эффективному лидеру в любом организационном контексте.

Второй тип рассматривает лидерство как набор образцов поведения, присущий лидеру также в любом организационном окружении (исследования Мичиганского университета и Университета штата Огайо, системы управления Ликерта и управленческая сетка Блейка и Муттон).

Третий тип предполагает изучение лидерских качеств, но уже в зависимости от конкретной ситуации (концепции ситуационного лидерского поведения Танненбаума — Шмидта, Фидлера, Херсея - Бланшарда, Хауза - Митчелла, Стинсона - Джонсона, Врума - Йеттона - Яго).

Четвертый тип представляет ряд новых подходов, вновь изучающих лидерские качества, но уже в связи с конкретной ситуацией (причинно-следственный подход, или «атрибутивная» теория, концепции лидера-преобразователя и харизматического лидера). В указанных подходах делается попытка определить набор качеств и образцов поведения, необходимых лидеру в специфическом организационном контексте.

Традиционные концепции лидерства

Теория лидерских качеств

Теория лидерских качеств является наиболее ранним подходом в изучении и объяснении лидерства. Первые исследователи пытались выявить те качества, которые отличают «великих людей» в истории от масс. Исследователи верили, что лидеры имели какой-то уникальный набор достаточно устойчивых и не меняющихся во времени качеств, отличавших их от нелидеров. Исходя из этого подхода, ученые пытались определить лидерские качества, научиться измерять их и использовать для выявления лидеров. Этот подход базировался на вере в то, что лидерами рождаются, а не становятся.

В этом направлении были проведены сотни исследований, породивших предельно длинный список выявленных лидерских качеств. Попытки обобщить и сгруппировать все ранее выявленные лидерские качества привели Стогдилла к выводу, что в основном пять *качеств* характеризуют лидера:

- ум или интеллектуальные способности,
- господство или преобладание над другими,
- уверенность в себе;
- активность и энергичность;
- знание дела.

Однако эти пять качеств не объясняли появление лидера. Многие люди с этими качествами так и оставались последователями.

Наиболее интересный результат был получен известным американским консультантом У. Беннисом, исследовавшим 90 успешных лидеров и определившим следующие четыре группы лидерских качеств:

- *управление вниманием*, или способность так представить результат, чтобы это было привлекательным для последователей;
- *управление значением*, или способность так передать значение созданного образа, идеи или видения, чтобы они были поняты и приняты последователями;
- *управление доверием*, или способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных;
- *управление собой*, или способность настолько хорошо знать и во время признавать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей.

Беннис предлагает лидерам делиться властью в организации для создания среды, в которой люди почувствуют значимость и возможность познания того, что они делают, а также то, что они часть этого общего дела.

Последующее изучение привело к выделению четырех групп лидерских качеств:

- **физиологические** - рост, вес, сложение или фигура, внешний вид или представительность, энергичность движений и состояние здоровья
- **психологические, или эмоциональные**, - проявляются на практике главным образом через характер человека. Они имеют как наследственную, так и воспитательную основы. Изучение их взаимосвязи с лидерством привело к появлению очень длинного списка этих качеств. Большинство из них так и не получило подтверждения практикой своей связи с лидерством.
- **умственные, или интеллектуальные** - уровень этих качеств у лидеров выше, чем у нелидеров. К этому выводу привело то, что успех лидера во многом зависит от его способностей и умения решать проблемы и принимать правильные решения. Однако последующие исследования показали, что корреляция между этими качествами и лидерством достаточно мала. Так, если средний интеллектуальный уровень последователей невысок, то быть для лидера слишком умным значит сталкиваться с множеством проблем.
- **личностные деловые** - носят в большей степени характер приобретенных и развитых у лидера навыков и умений в выполнении своих функций. Их значимость для успеха возрастает по уровням организационной иерархии. Однако точное их измерение затруднено. Еще не удалось доказать, что эти качества являются определяющими для эффективного лидерства.

Теория лидерских качеств имеет ряд недостатков. *Во-первых*, перечень потенциально важных лидерских качеств оказался практически бесконечным. По этой причине стало невозможным создать «единственно верный» образ лидера.

Во-вторых, не удалось установить тесную связь между рассмотренными качествами и лидерством и помочь практическому выявлению последнего.

Суммируя сказанное, можно сделать заключение, что подход, изучающий лидерские качества, несомненно интересен, но, к сожалению, до сих пор не принес пользы практике. Однако он послужил толчком к появлению и развитию других концепций лидерства и оказался надежным сдерживающим средством в переоценке поведенческих и ситуационных основ лидерства.

Концепции лидерского поведения

Важным отличием от концепции врожденных качеств является то, что данная концепция предполагает возможность подготовки лидеров по специально разработанным программам.

Фокус в исследованиях сдвигается от поиска ответа на вопрос, *кто* является лидером, к ответу на вопрос, *что* и *как* лидеры делают. Наиболее известными *концепциями* данного типа являются следующие:

- три стиля руководства;
 - исследования Мичиганского университета;
 - системы управления (Ликерт);
 - управленческая сетка (Блейк и Моутон);
 - концепция вознаграждения и наказания;

Исследования лидерства, проведенного в лабораторных условиях известным американским ученым-бихевиористом К. Левиным, заключалось в сравнении эффекта от использования **трех лидерских стилей: авторитарного, демократического и пассивного**. Результаты этого исследования привели в удивление исследователей, ожидавших наивысшей удовлетворенности и производительности от демократического стиля руководства. К. Левин эмигрировал в США из Германии непосредственно перед началом войны и верил в то, что репрессивный, авторитарный режим в Германии был менее эффективен, чем демократическое общество. Он ожидал, что результаты более чем четырехмесячного эксперимента в трех группах десятилетних мальчиков, где каждая группа руководилась соответствующим образом подготовленными студентами, подтвердят его гипотезу. Оказалось, что, хотя ребята предпочитали демократического лидера, более продуктивны они были при авторитарном руководстве. Подробно черты каждого стиля приведены в табл.

Более поздние исследования также подтвердили факт, что демократический стиль не всегда является наиболее продуктивным. Так, исследование 1000 рабочих обнаружило, что те из них, кто часто взаимодействовал с начальником по роду работы, предпочитали и были удовлетворены работой с авторитарным лидером. Работники таких профессий, как пожарные, полицейские, административные помощники, проявляли аналогичное отношение к авторитаризму. В конечном счете так и не было найдено прямой связи какого-либо стиля с эффективным лидерством.

Таблица Содержание трех стилей руководства

	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Пассивный стиль
Природа стиля	Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера	Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций	Снятие лидером с себя ответственности и отречение от власти в пользу группы/организации
	Прерогатива в установлении целей и выборе средств	Принятие решений разделено по уровням на основе участия	Предоставление возможности самоуправления в желаемом для группы режиме
	Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху	Коммуникация осуществляется активно в двух направлениях	Коммуникация в основном строится на горизонтальной

			основе
Сильные стороны	Внимание срочности порядку, возможность предсказания результата	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении	Позволяет начать дело так, как это видится и без вмешательства лидера
Слабые стороны	Имеется тенденция к сдерживанию индивидуальной инициативы	Демократический стиль требует много времени	Группа может потерять скорость и направление движения без лидерского вмешательства

Характеристика стилей руководства

Параметры	Стили руководства		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Методы принятия решений	Единолично решает вопросы	Перед принятием решения консультируется с подчиненными	Ждет указаний от руководства или решения совещания
Способ доведения информации до исполнителей	Приказывает, распоряжается	Предлагает, убеждает	Просит, уговаривает
Распределение ответственности	Авторитарный	Демократический	Либеральный (попустительский)
Распределение ответственности	Принимает на себя или перекладывает на подчиненных	Делегирует ответственность в соответствии с переданными полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность
Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу подчиненным
Подбор кадров	Высококвалифицированные и самостоятельные работники неудобны для авторитарного руководителя. Стремление набирать средних, не слишком инициативных, исполнительных работников	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбор кадров пускает на самотек
Стиль общения	Держит дистанцию с подчиненными. Требуется строгое соблюдение субординации	Дружески настроен, хорошие отношения с подчиненными	Предпочитает неформальное общение

Характер отношений с подчиненными	Формальный	Ровная манера поведения	Мягко, покладист
Дисциплина	Приверженец жесткой дисциплины и строгого распорядка	Сторонник разумной дисциплины; осуществляет дифференцированный подход к людям	Не требует соблюдения формальной дисциплины, терпим к нарушениям
Мотивация	Считает наказание основным методом мотивации сотрудников; поощряет только избранных	Использует различные виды поощрений и наказаний	Использует в основном поощрения

Исследование Мичиганского университета ставило своей целью определить различия в поведении эффективных и неэффективных лидеров. За основу были взяты две *переменные* в поведении лидера:

- *концентрация внимания лидера на работе*

Результаты исследований Мичиганского университета позволили сделать следующие выводы об эффективном лидере:

- имеет тенденцию к оказанию поддержки работникам и развитию хороших отношений с ними;
- использует групповой, а не индивидуальный подход к управлению работниками;
- устанавливает предельно высокий уровень выполнения работы и напряженные задания.

Не установив идеального для всех случаев стиля, исследование Мичиганского университета тем не менее подводило к выводу о том, что условием эффективного лидерства является оказание поддержки работникам и привлечение их к принятию решений.

Основываясь на подходе Мичиганского университета, Р. Ликерт провел интенсивное изучение общих образцов управления, используемых эффективными лидерами. Было обнаружено, что последние уделяют основное внимание человеческому фактору и стараются развивать групповой подход к выполнению работы по достижению целей. Им были выделены две категории лидеров

- лидеры, ориентированные на работников;
- лидеры, ориентированные на работу.

Продолжение исследований позволило выделить четыре преобладающих стиля управления, названные системами 1, 2, 3 и 4

Система 1 - сильно структурированный авторитарный стиль, ориентированный на выполнение задания

Система 4 - стиль, ориентированный на развитие отношений с подчиненными и групповую, совместную работу с ними двумя крайностями

Системы управления 1, 2, 3 и 4 Р.Ликерта

•

Организационные переменные	Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Уровень доверия лидера своим подчиненным и его уверенности в них	Не уверен в подчиненных и не доверяет им	Снисходительная уверенность и доверие типа «мастер — раб»	Значительная, но не безоговорочная уверенность и доверие типа «начальник — подчиненный» с желанием контролировать принятие и выполнение решений	Полная уверенность и доверие во всем
Характер используемой мотивации	Страх, угрозы, наказания и отдельные вознаграждения	Вознаграждения и в определенной мере наказания	Вознаграждения, отдельные наказания и в некоторой степени привлечение к участию в управлении	Материальное вознаграждение на основе системы стимулирования, разработанной с учетом участия работников в управлении
Характер влияния на подчиненных и взаимодействия с ними	Слабое взаимодействие, основанное на страхе и недоверии	Слабое взаимодействие с некоторым учетом мнения подчиненных, страх и осторожность у подчиненных	Умеренное взаимодействие с достаточно частым проявлением уверенности в работниках и доверия к ним	Глубокое и дружественное взаимодействие с работниками высокая уверенность в них и доверие к ним

- Системы 2 и 3 являются как бы промежуточными стадиями между

На основе своей модели Р. Ликерт разработал вопросник, позволяющий определять стили руководства и управленческую культуру. Согласно полученным на основе вопросника результатам эффективное лидерство чаще располагалось ближе к системе 4 и реже - к системе 1. Однако на практике следование стилю, соответствующему системе 4, оказалось далеко не простым делом. Не многие организации использовали этот стиль. Как оказалось, переход к нему связан с необходимостью проведения радикальных изменений, в основном в поведении самого лидера и его последователей на всех уровнях, вплоть до рядового работника.

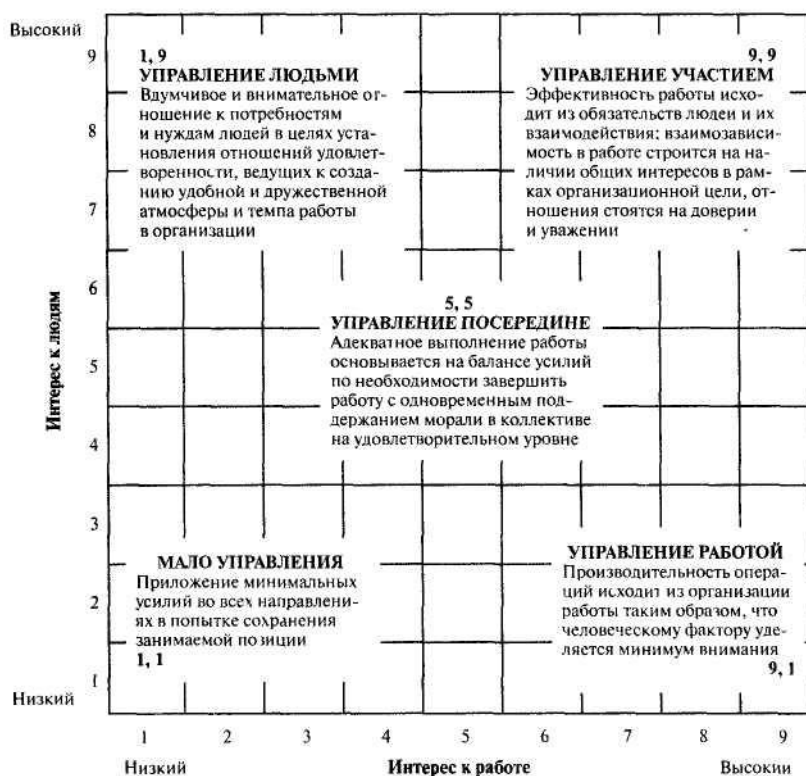
Наибольшую популярность среди концепций поведенческих стилей лидера в последнее время получила модель управленческой сетки, наглядно демонстрирующей, что есть один единственно верный стиль лидерства. Управленческая сетка Блейка и Моутон представляет собой матрицу, образованную пересечениями двух измерений лидерского поведения:

- на горизонтальной оси - *интерес к производству*
- и на вертикальной оси - *интерес к людям*

Переменные управленческой сетки носят характер расположения к чему-либо или кому-либо и взгляда на что-то, предопределяющих последующее поведение, т.е. оба интереса связаны как с человеческим сознанием, так и с действием человека, а не только с чем-нибудь одним. Шкалирование каждой из осей матрицы от 1 до 9 дает возможность очертить зоны пяти основных лидерских стилей.

Обследование значительного числа менеджеров подтвердило гипотезу основателей модели о том, что независимо от ситуации стиль 9,9 является лучшим. Рассматриваемая модель обрела высокую популярность у менеджеров. Она используется ими для выработки лучшего лидерского поведения через участие в программах обучения и подготовки, специально разработанных для выработки у них стиля 9,9. В случае преобладания у менеджера стиля 9,1 ему следует уделять больше внимания обучению в области развития персонала, мотивации, коммуникации и т.п. Преобладание стиля 1,9 может потребовать обучения в таких областях,

как принятие решений, планирование, организация, контроль, рабочие операции. При стиле 5,5 в определенной мере может потребоваться обучение по большинству из указанных направлений. Стиль 1,1 вызывает сомнения в возможности изменить поведение менеджера, в том числе и через обучение.



Концепция «вознаграждения и наказания» лидерского поведения основана на положениях теории о закреплении поведения. В данной концепции лидер рассматривается в качестве человека, управляющего процессом изменения поведения подчиненных в желательном направлении.

На практике вознаграждение за достигнутый уровень выполнения работы приводит к превышению работником обычного уровня прилагаемых им усилий и превышению получаемого им удовлетворения от работы. Наказание за неадекватный уровень выполнения работы, равно как и вознаграждение без учета уровня выполнения работы, по-разному влияет как на прилагаемые усилия, так и на получаемое от работы удовлетворение. И наконец, наказание без учета уровня выполнения работы чаще всего отрицательно отражается на качестве работы и удовлетворенности работника.

Ситуационные теории лидерства

Ситуационные теории лидерства пытаются систематически учитывать взаимосвязь между эффективностью лидерства и ситуационными факторами. К трем наиболее известным моделям относятся модели:

- случайного лидерства Фидлера,
- модель П. Херши и К. Бланшарда
- модель Врума - Йеттона - Яго.

Эти теории пытаются определить, как поведение лидера или менеджера связано с эффективностью в различных обстоятельствах, и предлагают достаточно конкретные предписания относительно того, как менеджер должен функционировать в различных ситуациях.

Модель случайного лидерства Фидлера

В 1967 г. *Фред Фидлер* предложил теоретическое объяснение того, как взаимодействуют и влияют на качество работы группы ориентация стиля лидерства, установки группы и характеристики задач. Это объяснение получило название *теории случайного лидерства Фидлера* (ситуационной модели Фидлера).

Концепция лидерства Фидлера рассматривает *потребности и индивидуальность лидера*, а не его поведение. Кроме того, в основе теории лежит допущение, что потребности и индивидуальность лидера относительно устойчивы, вследствие чего маловероятно, что лидер изменит их при столкновении с различными ситуациями.

Эти положения отличаются от других моделей ситуационного лидерства, которые предлагают лидеру изменять способ управления в зависимости от ситуации. Фидлер предположил, что индивидуальность лидера устойчива и не может быть легко изменена. Это подразумевает не то, что лидер не может вести себя по-разному, а только то, что для него более предпочтительно руководящее или поддерживающее поведение.

В то же время существуют доказательства тому, что человек может изменять свое поведение в различных условиях. Например, в критической, напряженной рабочей ситуации руководитель, вероятно, будет действовать в авторитарной манере. В ситуации же с низким уровнем напряжения тот же самый руководитель может быть намного более демократичен.

В теории Фидлера рассматриваются *три ситуационных фактора*:

- отношения лидер – члены группы;
- структурированность задачи;
- объем полномочий на данном посту.

Они определяют степень ситуационного контроля, который есть у лидера. Чем в более значительной степени проявляются эти факторы, тем больший контроль над ситуацией имеет лидер. Уровень ситуационного контроля определяет, будет ли поведение лидера эффективным.

Отношения лидер – члены группы связаны с объемом доверия, которое группа имеет к лидеру. Когда отношения лидер – члены группы хорошие, удовлетворение работой обычно высоко, индивидуальные ценности не вступают в конфликт с организационными ценностями и существует взаимное доверие между лидером и группой, когда отношения плохие, взаимного доверия не хватает.

Сплоченность группы может быть низка, затрудняя взаимодействие ее членов если же сплоченность высока, но отношения с лидером плохие, то совместная работа членов группы направлена на саботирование выполнения задач лидера и организации.

Структурированность задачи определяет сложность и содержание задачи. Если задача структурирована, и процедура ее решения подробно расписана, то работник знает, какие цели перед ним стоят и как их достигнуть.

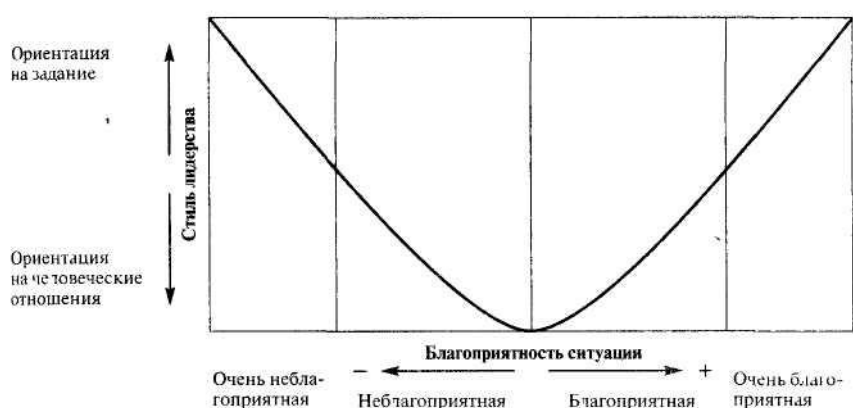
Низкая структурированность задачи подразумевает неоднозначность целей, задач и путей их выполнения. Широко распространено мнение, что работа менеджеров и многих специалистов различных отраслей не структурирована.

Объем полномочий на данном посту - критический ситуационный фактор в теории Фидлера. Высокий объем полномочий существует, когда менеджер, пользуясь данной ему властью, может принимать важные решения без согласования на более высоких уровнях организаций. Низкий объем полномочий означает, что менеджер имеет лишь ограниченные возможности по самостоятельному принятию решений.

Ситуация благоприятна для лидера, если высоки значения всех трех перечисленных выше параметров. Другими словами, ситуация является благоприятной, если лидер в целом принят своими последователями (высокие показатели по первому фактору), если задание хорошо структурировано и все «оговорено» (высокие показатели по второму фактору) и если с позицией лидера формально связаны достаточные полномочия и власть (высокие показатели по третьему фактору). Если же все наоборот (низкие показатели по всем параметрам), то ситуация неблагоприятна. Фидлер убежден, что благоприятность в сочетании со стилем определяют эффективность лидерства.

Проанализировав результаты исследований, Фидлер смог обнаружить, что в очень благоприятных и очень неблагоприятных ситуациях более эффективен тип жесткого, нацеленного на задачу лидера. Однако если ситуация лишь умеренно благоприятна или неблагоприятна (промежуточная ситуация), более эффективен тип терпеливого и нацеленного на человеческие отношения лидера (рис.)

Работа Фидлера является важным шагом в развитии теории и практики лидерства. Хотя критика в ее адрес во многом обоснованна, имеется несколько причин считать, что модель Фидлера внесла определенный вклад в изучение данной проблемы.



1. Она стала первой получившей известность теорией, представившей ситуационный подход.

2. Она подчеркнула важность как ситуации, так и качеств лидера для определения его эффективности.
3. Она стимулировала появление множества исследований, которые включали прогнозные тесты и попытки улучшить саму модель, а также стимулировала разработку альтернативных ситуационных теорий.

Модель П. Херсея и К. Бланшарда

Модель *Пауля Херсея* и *Кена Бланшарда* основана, на двух типах поведения:

- направленность на задачу;
- направленность на отношения.

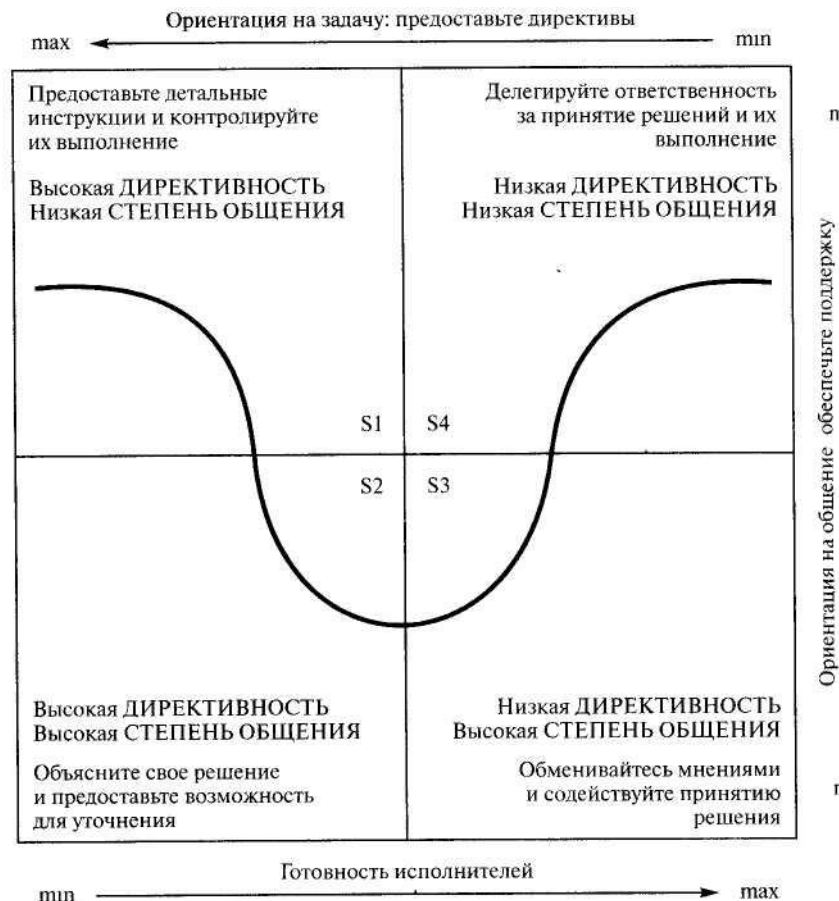
Эти типы поведения считаются независимыми друг от друга. Чтобы выбрать лучшую комбинацию поведения, лидеру следует учесть *готовность подчиненных* пойти за ним. Готовность же складывается из двух факторов:

- способности идти за лидером
- желания идти за лидером.

Способность (готовность к работе) включает общие способности, профессиональные навыки, знания и необходимый для выполнения конкретной работы и опыт.

Желание (психологическая готовность) представляет собой единство уверенности в необходимости и полезности работы, в приверженности организации и мотивационной устремленности. На рис. готовность подчиненных представлена в четырех стадиях:

- отсутствие готовности,
- слабовыраженная готовность,
- готовность средней степени,
- высокая степень готовности.



Поле лидерства разбито на четыре квадрата, которые предписывают четыре стиля лидерства: инструктирование, поддержка, привлечение и делегирование.

Стиль инструктирования (S1), как видно из рисунка, применяется при *отсутствии способности* у подчиненных к данной деятельности и при *нежелании* их действовать. Указания руководителя касаются в основном технической стороны поведения подчиненных. Для обеспечения слаженности группового поведения руководитель использует властные полномочия и практикует метод принуждения. Как видно, в действиях руководителя в полную меру просматриваются элементы классического авторитаризма.

Стиль поддержки (S2) используется в случае *слабовыраженной готовности* подчиненных следовать за лидером. Данный стиль нацелен на сообщение подчиненным подробных сведений по поводу решения главной задачи организации. Используются приемы убеждения, объяснения, информирования.

Стиль привлечения (S3) практикуется при *среднем уровне готовности*, когда подчиненные способны нести ответственность за общую задачу и привлекаются к процедуре принятия решений.

Стиль делегирования (S4) вступает в действие при высокой степени готовности подчиненных к работе (они способны и желают следовать за лидером).

Применение конкретного стиля лидерства увязывается с рядом внешних ситуационных факторов.

Любая ситуационная концепция предполагает при выборе стиля лидерства проделывать обязательную процедуру:

- всесторонне оценить задачу и определить этапы интенсивного воздействия на подчиненных;
- получить представление о подготовленности подчиненных к выполнению задач данного класса;
- определить характер мотивационных тенденций, подчиненных;
- спрогнозировать поведение подчиненных по получении ими команды к действию.

Рассмотренная модель в этом отношении является хорошим примером. Существенным недостатком этой модели является ее чрезмерный упор на интуицию и перевод на второй план нормативных предписаний.

Нормативная модель Врума - Йеттона - Яго

Модель *Врума - Йеттона - Яго* была задумана как инструмент, облегчающий лидерам проблему *вовлечения подчиненных в процесс принятия решения*. Акцент в ней сделан на ситуации, а не на личности лидера. В соответствии с данной моделью эффективность решения лидера зависит от качества решения, приверженности решению, а также от фактора времени, так как многие решения выносятся в условиях ограниченного времени.

В модели представлены пять стилей лидерства:

Авторитарный стиль (AI): лидер принимает решение единолично, используя имеющуюся у него информацию.

Авторитарно-коллегиальный стиль (AII): лидер получает необходимую информацию от подчиненных, обдумывает ее и сам принимает решение.

Консультативный стиль (CI): лидер беседует индивидуально с каждым подчиненным по поводу возникшей проблемы, но решение принимает единолично.

Консультативно-коллективный стиль (CII): лидер проводит групповые беседы по вопросам принятия решения, однако в заключение действует единолично.

Коллективный стиль (GII): лидер обсуждает с подчиненными возникшую проблему, и решения принимает вся группа.

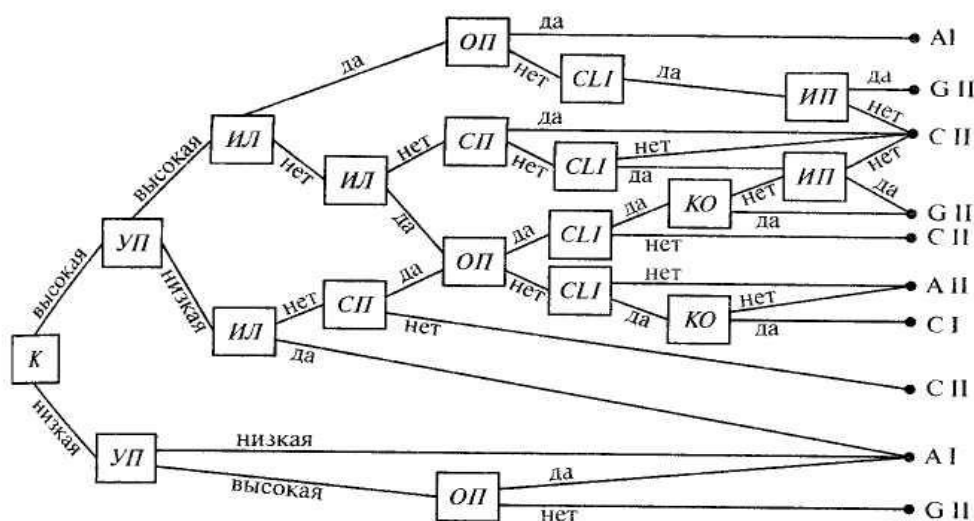
В зависимости от ситуации и от конкретной проблемы лидер избирает один из них. С целью облегчения выбора наиболее предпочтительного стиля поведения лидера в зависимости от ситуации модель снабжена набором вопросов, которые лидер перебирает в конкретной проблемной ситуации.

Первая группа вопросов (их восемь) позволяет построить усеченное *дерево решений*, выводящее на требуемый стиль лидерского поведения при условиях, что на вторую группу вопросов (9—12), нацеленных на выявление необходимости применять дерево решений в полном объеме, дан ответ «нет». Данная модель допускает ряд упрощений. В частности, предполагается, что отсутствуют жесткие временные ограничения, не меняется мотивация менеджеров, направленная на экономию времени, географическая разбросанность подчиненных практически отсутствует.

Дерево решений.

1. *K* (качество решения): в какой степени важна техническая сторона решения?
2. *УП* (участие подчиненных): в какой степени важно участие подчиненных в процессе

3. *ИЛ* (информированность лидера): имеет ли лидер достаточно информации для принятия?



4. **СП (структура проблемы):** достаточно ли структурирована проблема?

б. CLI (согласованность с общими целями): считают ли подчиненные, что решение данной проблемы будет способствовать достижению цели организации?

7. *КО* (конфликты между подчиненными): конфликтуют ли подчиненные между собой по вопросу принятия решения?

8. *ИП* (информированность подчиненных): обладают ли подчиненные информацией, необходимой для принятия качественного решения?

9. Влияет ли дефицит времени на вовлечение подчиненных в процесс принятия решения? При ответе на этот вопрос следует иметь в виду два обстоятельства:

- любое деловое решение, принятое своевременно, будет лучше запоздалого решения;
- привлечение подчиненных всегда затягивает время выполнения задачи.

10. Влияют ли затраты на привлечение подчиненных с далеко расположенных объектов на организацию процедуры групповых решений? При ответе на этот вопрос необходимо сопоставить затраты и решение, принятое рабочей группой.

11. Насколько важно для лидера принимать решения в короткие сроки? Если задача достаточно срочная, то процедуру можно ускорить.

12. Насколько важно для лидера развивать творческие способности подчиненных? Этот вопрос направлен на выяснение потребностей лидера в участии подчиненных в процедуре принятия решения.

Помимо дерева решений Врум и Яго предложили использовать для решения управленческих задач компьютерную программу, разработанную на основе их модели и отражающую всю сложность соотношений, которые надо учитывать при принятии решений.

Итак, все вышеописанные модели ситуационного лидерства, обращая главное внимание на воздействие внешних факторов, дополняют друг друга в понимании феномена лидерства. В рассмотренных моделях делается попытка определить различные лидерские стили и обосновать с помощью ситуационных переменных эффективность их применения. Вместе с тем модели имеют существенные отличия по набору рассматриваемых лидерских стилей, по набору ситуационных факторов и путей нахождения связи между ними. По-разному в моделях определяется эффективность лидерства. Так, у Филлера - это уровень выполнения работы, у Херсея и Бланшарда - к этому добавляется удовлетворенность работника, а Врум и Яго рассматривают эффективность решения и общую эффективность. По мнению специалистов, модель Врума - Яго в большей степени пригодна для выбора на практике соответствующего стиля руководства группой.

Заменители лидерства

Лидером является тот, кто может влиять на людей для достижения ими целей организации. Однако другие факторы (способности, внутренняя мотивация персонала, характер технологии и структура организации) также могут влиять на качество функционирования организации и удовлетворение ее членов. Фактически, в некоторых случаях эти факторы могут быть даже более значимыми, чем лидерство. Они могут служить *заменой лидерству*, потому что они, а не действия лидера вносят вклад в успех или неудачу. Предположим, что эффективность группы зависит от двух условий: выполнения задачи и хороших рабочих отношений среди ее членов.

С точки зрения поведения лидера необходимо информировать сотрудников относительно того, как лучше исполнить задачу. В этом случае, если лидер демонстрирует «внимательный» стиль поведения, могут развиваться хорошие рабочие отношения.

Но имеются другие возможности передачи информации о задаче и развития хороших отношений между лидером и подчиненными.

Знание задачи и ее повторяемость создают ситуацию, которая не требует лидерского воздействия, так как имеются определенные известные сотрудникам процедуры, которые позволяют решить задачу.

Хорошие отношения внутри группы могут возникать и при авторитарном стиле руководства. То есть речь идет о заместителях лидерства или о ситуации, когда влияние лидера очень низкое.

Можно выделить три *источника* заместителей лидерства:

- *характеристики подчиненных* (способности, опыт, умение и навыки, профессиональная ориентация, безразличие к вознаграждению со стороны организации);
- *характеристики задачи* (отработанность и рутинность, четкость постановки, удовлетворение внутренних потребностей работника при ее выполнении);
- *характеристики организации* (формализованность, доступность руководства, сплоченность рабочих групп, изоляция лидера от группы).

Идея заместителей лидерства и его нейтрализаторов дает возможность понять неоднозначность результатов исследований, основанных на большинстве теорий лидерства. Не все находится под контролем лидеров, лидеры не обладают мистической властью над людьми. Определенную роль играет ситуация. В то же время лидеры могут оказывать на ситуацию воздействие. Идея заместителей не отрицает лидерство, она лишь более реалистично определяет, чего лидер может добиться от своих подчиненных.

Концепция атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства)

Данная концепция опирается на теорию атрибуции, объясняющую причинно-следственную связь между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной происшедшего. **Атрибутивный подход** к лидерству исходит из того, что выводы лидера в равной мере, как и поведение последователей, обусловлены реакцией лидера на поведение последних.

Наблюдая за работой подчиненных, лидер получает информацию о том, как она выполняется. В зависимости от этого он делает свои выводы о поведении каждого из работников и выбирает стиль своего поведения таким образом, чтобы адекватно реагировать на поведение подчиненного.

Рассматриваемый подход предполагает, что знание причин, создавших ситуацию, усиливает лидерское понимание и способность предсказать реакцию людей на ситуацию. Концепции и модели, разработанные на этой основе, пытаются ответить на вопрос, *почему* люди ведут себя так, а не иначе. При этом учитывается то, что в большинстве случаев лидер не имеет возможности непосредственно наблюдать за работой подчиненного.

В рамках данного подхода ведет поиск информационных подсказок, помогающих ему ответить на вопрос, *почему* то или иное происходит. Найденное таким образом объяснение причин направляет *его* лидерское поведение.

Определение лидером причин поведения подчиненного базируется на трех составляющих:

- непосредственно личность сотрудника;
- работа, выполняемая сотрудником;
- организационное окружение или обстоятельства.

В поиске причин лидер пытается получить три различных вида информации о поведении подчиненного:

- степень отличия, т.е. насколько данное поведение можно приписать отличительным особенностям задания
- последовательность, т.е. насколько подчиненный последователен в проявлении данного поведения или как часто такое поведение у него проявляется
- степень уникальности, т.е. является ли данное поведение уникальным, характерным для одного подчиненного или наблюдается у многих

На процесс определения лидером причин случившегося влияют *атрибутивные регуляторы* или помехи, искажающие его восприятие и заставляющие лидера быть непоследовательным в своем поведении. Чем больше поведение подчиненного видится лидеру как результат его личностных характеристик (*внутренние причины*), тем больше лидер возлагает на подчиненного ответственности за результаты. В этом случае отдельные черты личности подчиненного становятся атрибутивными помехами.

Например, исследования утверждают, что руководителям свойственно приписывать успех в работе у женщин внешним причинам, а неудачи - внутренним. По-другому рассуждают руководители в отношении работников мужского пола.

В данной модели делается попытка определить кто, по мнению лидера, должен нести ответственность за происшедшее. Если лидер считает, что причины носят внутренний характер, то ответственность, по его мнению, должен нести подчиненный, и к нему принимаются соответствующие меры.

Практический интерес для работы могут представлять следующие результаты исследований по данной модели:

- подчиненные склонны видеть причины их плохой работы *вне*, а руководители — *в* подчиненных;

- руководители, склонные отдавать предпочтение *внутренним причинам* при объяснении плохой работы подчиненных, обычно проявляют большую пунктуальность и направляют свое воздействие непосредственно на подчиненных;
- плохая работа подчиненного в прошлом, согласно всем трем типам информации, скорее всего приведет к выявлению руководителем внутренних причин;
- серьезность сложившейся ситуации приводит руководителя скорее всего к выявлению *внутренних причин* и к высокой степени пунктуальности в ответных мерах;
- уклонение (с объяснением) подчиненного от ответственности или его извинение за случившееся делает руководителя менее суровым и пунктуальным в ответном поведении;
- неизменный уровень выполнения работы переключает внимание руководителя с причин, связанных со способностями подчиненного, на причины, имеющие отношение к количеству прилагаемых им усилий.

Концепция харизматического лидерства

Харизма является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями.

Как источник лидерской власти харизма относится к власти примера, связанной со способностью руководителя влиять на подчиненных в силу своих личных качеств и стиля руководства.

Лидеры этого типа испытывают высокую потребность во власти, имеют сильную потребность в деятельности и убеждены в моральной правоте того, во что они верят. Эти качества развивают такие черты харизматического поведения, как моделирование роли, создание образа, упрощение целей (фокус на простые и драматического характера цели), упор на большие ожидания и проявление доверительно стиля.

Исследования свидетельствуют, что у харизмы есть:

- *негативная* сторона, связанная с узурпацией личной власти или полным фокусом лидера на самого себя;
- *позитивная* связанная с упором на разделяемую власть и тенденцией к делегированию части ее последователям.

В целом харизматическому лидеру приписывают наличие уверенности в себе, высокой чувствительности к внешнему окружению, видения решения проблемы за пределами статус-кво, умения свести это видение до уровня, понятного последователям и побуждающего их к действиям; неординарного поведения в реализации своего видения.

Этика и харизма

Неэтический харизматический лидер	Этический харизматический лидер
Использует власть только в личных интересах	Использует власть в интересах других
Продвигает только свое личное видение	Строит свое видение в соответствии с нуждами и стремлениями последователей
Пресекает критику в свой адрес	Считается с критикой и извлекает из нее уроки

Требует беспрекословного исполнения своих решений	Стимулирует у последователей творческий подход к делу и своим взглядам
Коммуницирует в одном направлении: от себя вниз	Поощряет открытую и двустороннюю коммуникацию
Нечувствителен к потребностям и нуждам последователей	Научает, развивает и поддерживает последователей, делит свою славу с другими
Полагается на удобные внешние моральные стандарты для удовлетворения своих интересов	Полагается на внутренние моральные стандарты для удовлетворения организационных и общественных интересов

Исследование практики деловых организаций показало, что в обычной ситуации харизматическое лидерство не всегда требуется для достижения в бизнесе высоких результатов. Чаще оно подходит к тем случаям, когда последователи сильно идеологизируют свои желания и пути их выполнения. Это во многом объясняет более частое наличие харизмы у лидеров, проявляющих себя в политике, религии, военных действиях. Для бизнеса важность харизматического лидерства возрастает по мере необходимости проведения в организации радикальных изменений в связи с критичностью ситуации. Однако в этих обстоятельствах возникает другая концепция лидерства: концепция лидера-преобразователя или лидера-реформатора.

Концепция преобразующего лидерства, или лидерства для изменений

Понятие **преобразующего или реформаторского лидерства** имеет много общего с харизматическим лидерством, но трактуется совсем иначе. Лидер-реформатор мотивирует последователей путем повышения уровня их *сознательности* в восприятии важности и ценности *поставленной цели*, предоставления им возможности совместить свои *личные интересы* с общей целью, создания атмосферы *доверительности* и убеждения последователей в необходимости *саморазвития*

<i>Лидер-реформатор</i>	<i>Харизматический лидер</i>
Преобразователь	Спаситель
Проявляет творчество	Проявляет кудесничество
За ним стоят реалии	За ним стоят мифы
Он веден последователей от результата к результату	Он ведет последователей от обещания к обещанию
Ориентирует людей на труд	Ориентирует людей на дивиденды
Цель – измениться в мире через развитие	Цель – изменить мир

Модель преобразующего или реформаторского лидерства предполагает наличие у лидера и последователей определенного поведения, способствующего творческому решению проблем в кризисной ситуации, и имеет следующие отличительные моменты:

- лидеру необходимо влиять на последователей через привлечение их к участию в управлении;
- лидеру требуется быть самому частью группы и с энтузиазмом поддерживать совместные усилия, а не «стоять над ней»;
- последователям требуется не слепое следование за лидером, а критическая оценка предоставляемых возможностей и осознанный подход к своим действиям;

- для последователей необходимо уменьшить влияния эмоций и увеличить значимость рациональности в поведении.

Кроме того, поскольку атмосфера доверия развивает сильную взаимозависимость между лидером и последователями, то возникает серьезная опасность того, что руководитель окружит себя соглашателями, либо же, наоборот, руководитель пойдет на поводу у подчиненных.

Практическое задание

Исследование основы власти по различным должностям в организации

1. Индивидуально проранжируйте должности с точки зрения всей власти, которую они должны иметь в своих организациях. Поставьте «1» перед той должностью, которая, по вашему мнению, является наиболее «властной» в указанной организации, и «15» — перед должностью, которая наименее «властная» в данной организации. Поставьте от «2» до «14» во всех остальных случаях.

Медсестра в больнице

Ректор в крупном университете

Генеральный директор в небольшой фирме

Техник по медприборам в кардиологическом центре

Специалист отдела кадров в металлургической компании

Профессор в университете

Оператор ПЭВМ в известной фирме

Бухгалтер в поликлинике

Региональный менеджер по продажам в крупной торговой фирме

Исследователь в компании высоких технологий

Милиционер на посту

Морской прапорщик на авианосце

Надомный ремесленник

Секретарь генерального директора в известной нефтегазовой компании

Депутат Совета Федерации

3. Какая из перечисленных выше должностей должна иметь наиболее «сильные»:

- право на власть;
- власть вознаграждения;
- власть принуждения.

Аргументируйте свою позицию.

3. Отберите наименее «властные» должности из своего проранжированного списка и представьте краткий перечень источников власти и влияния, которые могли быть использованы для усиления власти в данной должности.

Конкретная ситуация.

Два взгляда на лидерство

На международной конференции врачей-стоматологов делегаты обменивались опытом не только в области новых методов лечения, использования современных лекарственных препаратов, но и типах менеджмента.

Ниже приведены данные из выступлений двух выдающихся врачей, возглавляющих известные стоматологические клиники.

Выступление доктора Смирнова К.Л.

Уважаемые коллеги!

Несколько лет назад я создал стоматологическую лечебницу, которую возглавляю и одновременно являюсь в ней практикующим врачом. Вместе со мной работают два дантиста. Являясь сотрудниками лечебницы, они получают заработную плату и дополнительно - определенный процент с моих чистых доходов. В результате их доход, как правило, выше среднего дохода частнопрактикующего дантиста у нас в регионе. Эта процедура оплаты помогает мотивировать моих сотрудников.

В дополнение к традиционным стоматологическим услугам мы специализируемся еще в области реабилитационных услуг, поэтому в лечебнице есть собственный лабораторный техник, который делает зубные протезы, мосты и инкрустации.

Реабилитационные услуги включают в себя, в частности, реконструкцию рта после травм, полученных в результате автомобильных аварий. Таких пациентов присылают к нам другие дантисты. Эта работа весьма сложна, присутствие в лечебнице квалифицированного техника просто необходимо.

Кроме того, у нас работает одиннадцать ассистентов, но они не все работают в одно и то же время. Я знаю, что обычно нагрузка ассистентов планируется из расчета 40-часовой рабочей недели, но в нашей лечебнице они работают 4 дня в неделю, что меньше, чем в других местах.

Это одна из причин, почему они остаются у меня так долго.

У нас каждый дантист имеет своего собственного ассистента. Однако, всякий раз, когда ассистент не занят, он помогает кому-нибудь еще.

Хотя коллектив нашей лечебницы сравнительно невелик и достаточно дружен, тем не менее периодически среди персонала возникают трения: стычки, ссоры и т.д. Я никогда не вмешиваюсь, чтобы сотрудники не думали, что у меня есть фавориты, и прошу их разобраться в ситуации самим.

Они разрабатывают свои собственные графики работы, определяют периоды отпусков и т.д. Они всегда составляют план, который удовлетворяет всех. Я думаю, что для организации лучше, что они делают это самостоятельно: они знают, чего они хотят.

Большинство из моих сотрудников работают со мной в течение долгого времени, и они, кажется, очень довольны своим положением. Что касается обучения, то я верю во взаимное обучение. Все мои сотрудники работали в регистратуре, в лабораториях, выполняли другие функции. Это обеспечивает нам гибкость, и сотрудники лучше понимают проблемы друг друга.

Зарботная плата сотрудников лечебницы устанавливается по ставкам, принятым для данного вида профессиональной деятельности. Только однажды *мне пришлось* уволить ассистента, который отставал от других.

Когда я начинал свою деятельность в качестве частного практикующего врача, штат моих сотрудников состоял всего из пяти человек, но постепенно лечебница расширялась. Нам уже не хватало места. Мы переехали в новое помещение, которое и в самом деле очень просторное. Я всегда представлял себе лечебницу именно таких размеров.

Наши пациенты должны быть удовлетворены. Им оказывают много внимания: с каждым пациентом я сам беседую, по крайней мере, несколько минут. Я также проверяю, чтобы каждый пациент получал необходимую помощь, пусть даже небольшую, и даже при первом визите. Я хочу, чтобы мои сотрудники понимали, что для пациента важно, чтобы кто-то интересовался ими и их состоянием. Это срабатывает: к нам переходят пациенты из государственных клиник.

Моим помощникам и сотрудникам тоже требуется мое внимание: они хотят, чтобы я был заинтересован в них и знал их проблемы. Они хотят быть востребованными, чувствовать себя частью чего-то.

Мы помогаем друг другу: если лечащий врач занят, то пациента принимает другой дантист. Мы работаем достаточно эффективно. Я считаю, что наиболее важным элементом успешного управления являются люди. Вы создаете сплоченный работоспособный коллектив, привлекая специалистов и обеспечивая им хорошую зарплату, обучая и мотивируя их. Сотрудники заинтересованы в том, чтобы работать с полной отдачей, так как от своей работы они получают удовлетворение. Коллеги проявляют интерес к деятельности друг друга, анализируют ее. Сознание того, что кто-то еще собирается оценивать вашу работу, заставляет вас стараться.

Все возникающие разногласия в отношении методов и способов лечения мы обсуждаем открыто даже в присутствии пациентов. Мы не спорим, а именно обсуждаем проблему. В данной дискуссии могут участвовать дантисты, ассистенты, техники.

Я вполне удовлетворен результатами деятельности моей клиники и не планирую никаких изменений в системе менеджмента.

Спасибо за внимание.

В клинике Кравцова В.А. работают более двадцати сотрудников. Набирают персонал через объявления в газетах или по рекомендациям коллег и знакомых. Каждому кандидату назначают испытательный срок. Если работник не удовлетворяет требованиям, его увольняют через три месяца. Фактически, если они не подходят Кравцову В.А., то в конце испытательного срока им сообщают, что они не будут работать в клинике. Если же их решают оставить, то выплачивают за прошедшие три месяца существенную премию.

Привлекать стараются только очень хороших специалистов и платят им в среднем на 20% больше, чем в других аналогичных организациях. Кравцов В.А. стремится, чтобы у него работали только самые лучшие. Размер заработной платы зависит от сложности выполняемых обязанностей и опыта. Ассистенты, работающие непосредственно с дантистами, имеют наиболее высокую заработную плату.

Кравцов В.А. - жесткий руководитель, он требует от сотрудников значительно больше того, что от них требовали раньше. Он им больше платит, но и ожидает, что они многое умеют делать.

Кравцова интересуют амбициозные сотрудники, желающие работать еще более напряженно за большее вознаграждение, стремящиеся учиться и делающие все, что он скажет. Они знают, что их уволят, если они не смогут поддерживать высокий уровень работы. Их работа — это не только пломбирование зубов, и они несут ответственность за здоровье пациента. По мнению руководителя, его сотрудники более активны и заслуживают большего доверия, чем типичные ассистенты стоматолога. Он контролирует их только в течение операции. Все дела ведет старший помощник Кравцова В.А. Последний никогда не вмешивается в споры сотрудников: он вообще не допускает никаких конфликтов и препирательств. Сотрудники об этом знают. Одного из ассистентов, проработавших больше года, уволили за то, что он начал конфликтовать со своими коллегами.

Личные проблемы сотрудников Кравцова В.А. не интересуют.

Вопросы и задания

1. Каковы основные различия в стилях лидерства Смирнова К.Л. и Кравцова В.А.?

2 Кто является более эффективным менеджером? Ответ обоснуйте, используя известные теории лидерства.

Следует отметить, что ни один из описанных выше стилей руководства нельзя однозначно определить как оптимальный. Очень часто один и тот же руководитель последовательно демонстрирует в разных ситуациях разные стили. Речь может идти лишь о том, насколько используемый в данный момент стиль руководства отвечает особенностям подчиненных, задаче и реальной ситуации.

7. Основные модели организационного поведения компании

№	Наименование модели	Особенности реализации (поведенческая линия)	Сферы использования
1	Авторитарная	<p>Специалисты в равной степени активизированы, самостоятельность и добровольное подчинение целям организации</p> <p>СУ _____</p> <p>ОСУ _____</p> <p>УУ _____</p>	<p>Отрасль:</p> <p>Размеры бизнеса</p>
2	Опекающая	<p>Теплый семейный морально-психологический климат</p> <p>СУ _____</p> <p>ОСУ _____</p> <p>УУ _____</p>	<p>Отрасль:</p> <p>Размеры бизнеса</p>
3	Поддерживающая	<p>Поведенческая линия, основанная на функциональной организационной структуре. Механизм со средним уровнем инициативы, дисциплины и самоуправления, ориентация на решение задач и среднюю динамику развития</p> <p>СУ _____</p> <p>ОСУ _____</p> <p>УУ _____</p>	<p>Отрасль:</p> <p>Размеры бизнеса</p>
4	Коллегиальная	<p>Делегирование коллективу аналитических, экспертных и инновационных функций и полномочий.</p> <p>СУ _____</p> <p>ОСУ _____</p> <p>УУ _____</p>	<p>Отрасль:</p> <p>Размеры бизнеса</p>
5	Развивающая	<p>Самоуправляемое динамичное, самоподстраивающееся образование с адаптивной (органической) структурой (аналогичное команде спортсменов, экипажу космического корабля и т.д.), аналог — обучающиеся организации. Модель основана на динамичном целевом развитии потенциала работника, а затем — организации и бизнеса в целом</p>	<p>Отрасль:</p> <p>Размеры бизнеса</p>

		СУ _____	
		ОСУ _____	
		УУ _____	

СУ – стиль управления;

ОСУ – организационная структура управления;

УУ – уровни управления

***Анализ построения моделей
с позиций организационной целесообразности***

Авторитарная модель

№	Параметр модели	Свойства параметра (интегрированная позиция)	Позиция финансового менеджера
1	Цель	Упорядочение, стандартизация, унификация процессов внутри системы вообще	
2	Движущая сила	Прямое силовое воздействие	
3	Устремления управляющего блока	Упорядочение, стандартизация, управляемость; концентрация ресурсов; администрирование	
4	Устремления людей организации	Уверенность в завтрашнем дне, стабильный невысокий доход, понятные и простые обязанности; место в системе, другие гарантии; ощущение защищенности	

5	Ответственность	Должна находиться наверху системы — в управленческом блоке; чаще всего расплывается	
6	Права	Находятся наверху системы, у остальных людей — минимально равные; полномочия линейные	
7	Власть в целом	Распределена неравномерно, каждый элемент стремится ее получить; жесткая иерархия, единоначалие	
8	Способ принятия решений в коллективе	Индивидуальный — у руководства, соглашательство и исполнение — для всех остальных; сужен диапазон альтернатив для окончательной выработки решений	
9	Инициатива и инновации	Не поддерживаются, так как мешают упорядоченности	
10	Коммуникации	Односторонние, сверху вниз, жесткие, формализованные; отсутствует обратная связь	
11	Стиль управления	Командно-авторитарный, авторитарный, не предусматривающий никакого участия людей в управлении	

12	Система управления	Жесткая формализованная иерархия, власть, должности; идеология — неотъемлемая часть системы управления	
13	Мотивация людей в организации	Страх, власть; наказание для всех, поощрение - для избранных	
14	Достоинства модели	Высокая скорость принятия решений; высокая управляемость, экономия времени на все управленческие воздействия на систему; простые решения; возможность концентрации ресурсов	
15	Недостатки модели	Стандартность операций; неадаптивность; отсутствие возможности развития; боязнь ответственности; затраты на системы власти и контроля; отсутствие сильной материальной и нематериальной мотивации	

Опекающая модель

№	Параметр	Свойства параметра	Позиция финансового менеджера
1	Цель	Привязать элементы системы к своему месту надолго (навсегда)	
2	Движущая сила	Косвенное силовое воздействие в форме социального давления и контроля, манипуляций и психологических игр со стороны руководства и людей в организации	
3	Устремления управляющего блока	Упорядочение, стандартизация, управляемость; концентрация ресурсов; администрирование; лояльность и преданность; постоянное нахождение трудовых ресурсов внутри системы	
4	Устремления людей организации	Уверенность в завтрашнем дне, стабильный высокий доход; отсутствие обязанностей; ощущение защищенности; равный доступ к ресурсам для всех	
5	Ответственность	Должна находиться наверху системы в управленческом блоке, на самом деле полностью расплывается	
6	Права	У всех людей организации — равные; формируется социальный пакет; полномочия линейные	
7	Способ выработки решений	Выработка решений отсутствует	

8	Способ принятия решений в коллективе	"Забалтывание"	
9	Инициатива и инновации	Наказуемы, так как заставляют напрягаться и изменяют систему равноправного "проедания" ресурсов	
10	Коммуникации	Многосторонние, фамильярные, несистематические; слухи, сплетни	
11	Стиль управления	На поверхности — авторитарный, фактически — либерализм	
12	Система управления	Слабая иерархия, власть должности; идеология — "коммунистическая" ("от каждого по способностям — каждому по труду")	
13	Мотивация людей в организации	Разрушена; безделье; доступ к ресурсам; уверенность в завтрашнем дне, созданная самим коллективом; коллективизм, спаянность	
14	Достоинства модели	Социальная защищенность персонала	
15	Недостатки модели	Неспособность вести бизнес	

Поддерживающая модель (разделение ответственности)

№	Параметр	Свойства параметра	Позиция финансового менеджера
1	Цель	Обеспечение среднего достаточного качества, такой же инициативы, дисциплины и возможностей развития	
2	Движущая сила	Мотивация; экспертная власть, основанная на разумной вере в профессионала	
3	Устремления управляющего блока	Развитие системы в соответствии с условиями внешней среды; сохранение динамической стабильности и способности к выживанию системы	
4	Устремления людей организации	Развитие профессионализма; получение краткосрочного значимого материального результата; удовлетворение потребностей согласно эго-модели	
5	Ответственность	Должна быть на каждом рабочем месте системы за конечный результат; персонал готов брать на себя частичную ответствен-	

		ность за общий результат и более полную — за свое рабочее место	
6	Права	У всех людей организации равные возможности; не поддерживается социальный пакет; полномочия штабные	
7	Способ выработки решений	Выработка решений интуитивная	
8	Способ принятия решений в коллективе	В основном индивидуальный, творческий, коллективный, иногда — коллегиальный; при коллективных способах принятия решений увеличивается время на их создание и реализацию; требуется процесс согласования; необходима фильтрация информации	
9	Инициатива и инновации	Поддерживаются, если незамедлительно приносят ощутимый результат	
10	Коммуникации	Многосторонние, с обратной связью; хорошая циркуляция информации; оперируют в основном с фактами	
11	Стиль управления	Демократический	
12	Система управления	Иерархия в сочетании с экспертной властью, коллегиальными элементами — развитые штабные полномочия и делегирование	
13	Мотивация людей в организации	Весь диапазон мотиваторов — от высших до низших; появляется самореализация в узком понимании смысла этой категории мотиваторов	
14	Достоинства модели	Большая адаптивность по сравнению с авторитарной моделью, опекой, коллегиальной моделью; большие возможности развития; возможность привлечения большего количества людей с развитой мотивацией; возможность использования человеческого потенциала в большей степени, чем в других моделях	

15	Недостатки модели	Сложность в управлении системной мотивацией и ее формировании; руководитель должен быть харизматической личностью и профессионалом; необходимы гибкий контроль и мониторинг; возрастают затраты на формирование и поддержание работоспособности системы; необходимы нематериальная мотивация и сложное системное управление	
23	Разделение труда	Гибрид функционального и узкоспециального; тяготеет к широкой специализации, но не универсальное	
24	Качество и характеристики информации	Среднее достаточное для организации качество информации (недостаточное для системы); суждения, оценки, слухи, сплетни	
25	Этапы жизненного цикла, на которых применение модели эффективно	3-й этап (юность), 4-й этап (зрелость) как заменитель бюрократии	

Коллегиальная модель (участие)

№	Параметр	Свойства параметра	Позиция финансового менеджера
1	Цель	Активизировать людей и использовать их потенциал для достижения целей организации, сохраняя управляемость	
2	Движущая сила	Прямое силовое воздействие; мотивация (ограниченно); косвенное силовое воздействие в форме социального давления и контроля, манипуляций и психологических игр со стороны руководства и людей в организации	
3	Устремления управляющего блока	Упорядочение, стандартизация, управляемость; концентрация ресурсов; администрирование; лояльность и преданность, постоянное нахождение трудовых ресурсов внутри системы; использование потенциала людей для выработки решений или их экспертной оценки; активизация высших потребностей человека (кроме власти)	

6	Устремления людей организации	Уверенность в завтрашнем дне, стабильный высокий доход; отсутствие масштабных обязанностей; место в системе, другие гарантии; ощущение защищенности; доступ к ресурсам для всех при условии выполнения правил системы; возможность ограниченного творчества и развития	
7	Ответственность	Должна находиться на каждом рабочем месте системы, на самом деле расплывается, когда система подходит к конечному результату	
8	Права	У всех людей организации — равные; поддерживается социальный пакет; полномочия линейные	
9	Способ выработки решений	Выработка решений формально-логическая	
10	Способ принятия решений в коллективе	Коллегиальный (собрания и совещания); коллектив может увязнуть в бесконечном обсуждении проблем	
11	Инициатива и инновации	Поддерживаются, если одобрены коллективом, в соответствии с ресурсами системы и возможностью ее упорядоченного существования	
12	Коммуникации	Многосторонние; слухи, сплетни; управляемые, с обратной связью; хорошая циркуляция информации	
13	Мотивация людей в организации	Уверенность в завтрашнем дне, созданная самим коллективом; коллективизм, спаянность; частичное творчество; причастность, нужность, защищенность; главное — общение, уважение других, статус в коллективе	
14	Достоинства модели	Большая адаптивность по сравнению с авторитарной моделью; внутреннее тепло и защищенность благодаря опеке; ограниченные возможности развития и трансформации за счет использования потенциала людей	
15	Недостатки модели	Сложность в управлении и формировании многослойной идеологии; уходит человеческий капитал; имеется возможность экспертной оценки принимаемых решений	

Развивающая модель (партнерство)

№	Параметр	Свойства параметра	
1	Цель	Развитие бизнеса за счет развития личности	
2	Движущая сила	Творчество	

3	Устремления управляющего блока	Развитие системы; динамическая стабильность; способность системы к выживанию; конкурентные преимущества (прорывы)	
4	Устремления людей организации	Метамотиваторы (развитие, путь, цель, процесс, достижение, спасение, патриотизм, помощь, формирование, создание и др.)	
5	Ответственность	Вся полнота ответственности за конечный результат передается в организации от человека к человеку исходя из профессионализма и потенциала — способности эффективно достичь поставленной цели	
6	Права	У всех людей организации равные полномочия (органическая власть)	
7	Способ выработки решений	Выработка решений интуитивная; используются, креативные способности; формально-логическая обработка информации и реализация решений	
8	Способ принятия решений в коллективе	В основном индивидуальный, творческий, коллективный, иногда — коллегиальный; сферы ответственности разделены, но у всех — универсальный характер деятельности (коммутантная деятельность)	
9	Инициатива и инновации	Развиваются	
10	Коммуникации	Многосторонние, с обратной связью; хорошая циркуляция информации; оперируют в основном с фактами; единое информационное поле	
11	Стиль управления	Единство, ценность личности, доверие, равный профессионализм — стиль невмешательства	
12	Система управления	Горизонтальная одноуровневая	
13	Мотивация людей в организации	Весь диапазон мотиваторов — от высших до низших; появляется самореализация в широком понимании смысла этой категории мотиваторов	
14	Достоинства модели	Самая адаптивная модель	
20	Недостатки модели	Необходимость очень высокой квалификации персонала, трудность управления высококвалифицированными людьми	