**РЕФЕРАТ**

**по дисциплине «Менеджмент»**

**на тему «Групповая динамика и мотивация»**

**1. Формальные и неформальные группы**

Группа. Природа человека такова, что люди нуждаются в общении с себе подобными. Если люди проводят много времени в непосредственной близости и взаимодействуют, то они постепенно начинают психологически осознавать существование друг друга. Осознание того, что о нем думают и чего ждут от него другие люди, заставляет человека менять свое поведение. Этот социальный процесс ведет к формированию группы. Человек может принадлежать к многим группам. Люди являются членами семейных групп, например, своей семьи, семьи родителей, существуют группы друзей, которые регулярно видятся друге другом, группы коллег по работе.

Марвин Шоу дает следующее определение группы: группа — это два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц. Организация любого размера состоит из некоторого количества групп. Руководство организации создает формальные группы, когда производит разделение труда по горизонтали — по подразделениям и по вертикали — по уровням управления. Большая организация может состоять из сотен или даже тысяч малых групп.

Формальные группы создаются по воле руководства, их функцией по отношению к организации в целом является выполнение конкретных задач и достижение определенных, конкретных целей. В организации существует три основных типа формальных групп: группы руководителей, рабочие группы и комитеты, комиссии, советы.

Командная, или соподчиненная, группа руководителя состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые, в свою очередь, также могут быть руководителями. Генеральный директор и его заместители, ректор в вузе и проректоры, командир роты и подчиненные ему командиры взводов — типичные командные группы.

Рабочая — целевая группа состоит из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием. У такой группы есть руководитель, но эти группы отличаются от командных тем, что у них значительно больше самостоятельности в планировании и осуществлении своего труда. Рабочие или целевые группы составляют основу многих научных, технологических и образовательных организаций, они действуют и в крупнейших в мире по объемам производства промышленных компаниях.

Все командные и рабочие группы, а также комитеты, комиссии и советы должны эффективно работать как единый слаженный коллектив. Однако существует множество факторов, осложняющих или препятствующих работе формальной группы как единому слаженному коллективу.

Неформальные группы — это спонтанно образующиеся группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. Трудовая среда очень благоприятна для образования таких групп. Благодаря формальной структуре организации и ее задачам одни и те же люди обычно собираются вместе каждый день, задачи, которые они решают, заставляют их часто общаться и взаимодействовать друге другом. Естественным результатом этого интенсивного социального взаимодействия является спонтанное возникновение неформальных групп. В большой формальной организации существует не одна неформальная группа. Большинство из них свободно объединены в своего рода сеть — неформальную организацию.

Неформальные группы в некоторой степени подобны формальным в них имеется иерархия, лидеры и задачи. В спонтанно возникших группах имеются неписаные правила, называемые нормами, которые служат для членов организации эталонами поведения. Эти нормы подкрепляются системой поощрений и санкций. Неформальная группа является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности. Тип и структура неформальной организации являются результатом социального взаимодействия.

Причины вхождения в неформальные организации состоят в том, что принадлежность к неформальным группам может дать людям психологические выгоды, не менее важные, чем получаемая заработная плата: чувство принадлежности, взаимопомощь, взаимная защита, тесное общение и взаимная заинтересованность.

Принадлежность является первой причиной вступления в неформальную группу, поскольку она — одна из самых сильных эмоциональных потребностей. Люди, чья работа не дает возможности устанавливать и поддерживать социальные контакты, обычно неудовлетворены. В большинстве формальных организаций людей лишают возможностей социальных контактов.

В многих ситуациях люди могут легче получить помощь у своих коллег, чем у начальства, что является важным мотивом вступления в неформальные группы. Например, рабочий-новичок, скорее, попросит другого рабочего объяснить ему, как выполнить ту или иную операцию. Получение помощи от коллеги полезно обоим: и тому, кто получил ее, и тому, кто ее оказал. В результате оказания помощи дающий ее приобретает престиж и самоуважение, а получающий — руководство к действию.

Основанная на силе единства защита осознается большинством людей и побуждает их вступать в те или иные группы. Защитная функция приобретает наиболее важное значение, когда начальству не доверяют. Руководители также образуют неформальные организации для защиты «своей зоны» от вторжения других подразделений организации. Например, сотрудники отдела маркетинга могут попробовать добиться прерогатив, которые обычны для финансовых подразделений, и использовать при этом такие способы, как неформальные собрания для выработки путей борьбы с «врагом».

Людям необходимо общение, чтобы знать, что происходит вокруг них. Но во многих формальных организациях система внутренних контактов слаба, случается, что руководство скрывает от своих подчиненных определенную информацию. Потому одной из причин принадлежности к неформальной организации является доступ к неформальной информации — слухам.

Общение и симпатии — это потребности людей, которые они могут удовлетворить, присоединяясь к неформальным группам для того, чтобы быть ближе к тем, кому они симпатизируют. Люди, работающие вместе, часто имеют много общего и испытывают симпатию друг к другу, они могут ходить вместе обедать, обсуждать работу, личные дела во время перерывов, обращаться к начальству с просьбой о повышении заработной платы и улучшении условий работы. Исследования показывают, что люди склонны устанавливать более тесные отношения с другими людьми, находящимися в непосредственной близости к ним, чем с теми, кто находится на расстоянии нескольких метров.

Свойства неформальных групп отличаются от свойств формальных организаций, к ним относятся такие характеристики, как социальный контроль, сопротивление переменам, наличие неформальных лидеров.

Социальный контроль — это установление и укрепление групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Чтобы быть принятым группой и сохранить в ней свое положение, личность должна соблюдать эти нормы. В неформальной организации имеются свои правила, они могут касаться характера одежды, поведения, приемлемых видов работы и правил поведения. Несоблюдение этих норм может жестоко караться, тех, кто их нарушает, может ждать отчуждение. Социальный контроль, осуществляемый неформальной организацией, может оказать положительное влияние и способствовать достижению целей формальной организации.

Типичным в неформальных организациях является сопротивление переменам. Это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной организации. Реорганизация, внедрение новой технологии, появление большой группы новых сотрудников может привести к распаду неформальной группы или организации. Подчас такие изменения могут дать возможность конкретным группам добиться положения и власти. Например, группа управляющих среднего уровня может сопротивляться внедрению компьютеров, опасаясь, что эта техника отнимет у них работу. Поскольку люди реагируют не на то, что происходит объективно, а на то, что происходит по их представлению, предлагаемое изменение может показаться группе гораздо более опасным, чем оно есть на самом деле.

Неформальными группами руководят неформальные лидеры. Эти лидеры приобретают свое положение, добиваясь власти и применяя ее к членам группы, подобно руководителям формальной организации. Существенных различий в средствах, применяемых лидерами формальных и неформальных организаций для оказания воздействия, по сути нет. Отличает только то, что лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и обычно действует в отведенной ему конкретной функциональной области. Опора неформального лидера — признание его группой. В своих действиях он делает ставку на людей и их взаимоотношения. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации.

Неформальный лидер имеет две первостепенные функции: помогать группе в достижении ее целей и поддерживать и укреплять ее существование. Иногда эти функции выполняются разными людьми, один обеспечивает достижение целей группы, другой — социальное взаимодействие.

Важно понимать, что в любой организации формальные группы тесно взаимодействуют с неформальными. Взаимодействие формальных и неформальных групп объясняет модель Хоманса. В этой модели под видами деятельности понимаются задачи, выполняемые людьми. В процессе выполнения этих задач люди вступают во взаимодействие, которое, в свою очередь, способствует появлению положительных и отрицательных эмоций в отношении друг друга и начальства. Эти эмоции влияют на то, как люди будут осуществлять свою деятельность и взаимодействовать в будущем. Модель Хоманса показывает, как из процесса управления — поручений и заданий, вызывающих взаимодействие, возникают неформальные организации, она подчеркивает необходимость управления неформальной организацией, которая влияет на эффективность формальной организации.

Проблемы и преимущества, связанные с неформальными организациями. Главная проблема, осложняющая управление неформальными группами, как это ни странно, — невысокое мнение о них в среде менеджеров. Действительно, некоторые неформальные группы могут вести себя так, что это будет мешать достижению формальных целей, могут способствовать сопротивлению всяким переменам, распространять ложные слухи, порочащие руководство. Такие случаи часто мешают руководителям видеть огромные потенциальные выгоды от неформальных организаций.

Например, для того чтобы быть членом группы, надо работать в организации, и преданность группе может перейти в преданность организации. Цели группы могут совпадать с целями формальной организации, а нормы эффективности неформальной организации могут превышать нормы формальной организации. Дух коллективизма, характерный для некоторых организаций и порождающий сильное стремление к успеху, часто произрастает из неформальных взаимоотношений. Неформальные каналы связи могут помогать организации, дополняя формальную систему коммуникаций.

Теоретики менеджмента предлагают следующий подход к неформальным группам и организациям:

1) признавать существование неформальной организации и работать с ней;

2) выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп, работать с ними, поощряя тех, кто способствует достижению целей предприятия;

3) принимая решения, оценивать их возможное отрицательное воздействие на неформальную организацию;

4) чтобы ослабить сопротивление переменам неформальной организации, привлекать ее группы к участию в принятии решений; 5) быстро выдавать точную информацию, тем самым препятствуя распространению слухов.

**2. Эффективность работы формальных групп**

Эффективность работы группы зависит от ряда факторов. В числе этих факторов размер и состав группы, групповые нормы, сплоченность, единомыслие и конфликтность группы, статусы и функциональные роли ее членов.

Теоретики управления посвятили много сил определению наилучшего размера группы. Исследования показывают, что предпочтительная численность группы составляет от 5 до 8 человек. Группы, насчитывающие от 5 до 11 членов, обычно принимают более точные решения, чем меньшие или большие по численности. В группах из 5 человек ее члены испытывают наибольшую удовлетворенность работой. Увеличение размера группы приводит к усложнению общения и достижению согласия, усиливает тенденцию к неформальному разделению групп на подгруппы, действующие с разными целями.

Состав группы характеризуется степенью сходства личностей и точек зрения, подходов, которые проявляются при решении проблем. Исследования показывают, что группа, состоящая из непохожих личностей, имеющих разные точки зрения, работает более эффективно, чем группа, члены которой имеют схожие точки зрения.

Сильное влияние на поведение отдельной личности и на то, в каком направлении будет работать группа, оказывают групповые нормы. Они оказывают такое сильное влияние потому, что только при условии согласования своих действий с этими нормами отдельная личность может рассчитывать на принадлежность к группе, ее признание и поддержку. Это относится как к неформальным, так и к формальным группам.

Положительными нормами считаются те, которые поддерживают цели и задачи организации и поощряют поведение, направленное на достижение этих целей. Нормы можно классифицировать следующим образом:

1) гордость за организацию;

2) достижение целей;

3) прибыльность;

4) коллективный труд;

5) планирование;

6) контроль;

7) профессиональная подготовка кадров;

8) нововведения;

9) отношения с заказчиком;

10) защита чести.

Мера тяготения членов группы друг к другу и к группе характеризуется сплоченностью. Сплоченная группа — это группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя похожими. Сплоченная группа хорошо работает в коллективе, высокий уровень сплоченности может повысить эффективность всей организации, если цели и группы и организации согласуются между собой. В сплоченных группах мало проблем в общении, недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия, а производительность их труда выше, чем в несплоченных группах.

Руководство может увеличить положительный эффект сплоченности путем периодических собраний, упора на глобальные цели группы, предоставлением возможности каждому члену группы возможности видеть его вклад в достижение этих целей.

Групповое единомыслие представляет собой тенденцию подавления отдельной личностью своих взглядов, если они противоречат взглядам остальных членов группы. Члены группы считают, что несогласие подрывает их чувство принадлежности и поэтому несогласия следует избегать. Эта тенденция самопроизвольно усиливается. В результате задачи решаются с меньшей эффективностью, поскольку не вся необходимая информация и альтернативные решения обсуждаются и оцениваются.

Активный обмен мнениями полезен, но он может привести к внутригрупповым спорам и другим открытым конфликтам, которые нередко могут быть вредны.

Статус членов группы определяется рядом факторов, включая такие, как старшинство в должности и ее название, расположение и тип рабочего места, кабинета, образование, информированность и накопленный опыт. Члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом. Это далеко не всегда ведет к повышению эффективности, поскольку сотрудник, предлагающий наиболее ценные идеи, может не иметь высокого статуса. Тогда для эффективной работы группе придется прилагать совместные усилия, чтобы в ней не доминировали мнения членов, имеющих более высокий статус.

Функциональные роли членов группы подразделяются на два основных направления — это целевые и поддерживающие. Целевые роли распределены таким образом, чтобы иметь возможность отбирать групповые задачи и выполнять их. Поддерживающие роли подразумевают поведение, способствующее поддерживанию и активизации жизни и деятельности группы.

Целевые роли включают:

инициирование деятельности — новую постановку проблем, предложение новых подходов, идей, решений;

поиск информации, необходимой для разъяснения предложений;

сбор мнений — опрос членов группы;

предоставление информации, применение своего опыта в решении проблем группы;

высказывание мнений и убеждений, касающихся какого-либо предложения и его оценки;

проработка предложений и прогнозирование перспектив принятых решений;

координирование путем разъяснения взаимосвязи между идеями и суммирования предложений, интегрирование деятельность подгрупп или членов группы;

обобщение предложений и оценок.

Поддерживающие роли включают:

1) поощрение путем душевного, отзывчивого отношения к другим членам группы и их идеям;

2) обеспечение участия путем развязывания инициативы каждого члена группы;

3) установление критериев, которыми должна руководствоваться группа;

4) исполнительность в части принятых решений;

5) выражение чувств группы путем обобщения реакции членов группы на идеи и варианты решения проблем.

Считается, что американские менеджеры сосредоточиваются на целевых ролях, тогда как японские управляющие гармонично сочетают целевые и поддерживающие роли.

Важной формой работы групп являются собрания. При проведении собраний групп необходимо соблюдать следующие рекомендации:

1) составьте конкретную повестку дня собрания и просмотрите ее перед началом собрания;

2) обеспечьте свободный обмен информацией между членами группы, что возможно, если члены группы ведут себя на собрании в соответствии со своими ролями;

3) полностью используйте способности членов группы и поощряйте их участие;

4) создайте атмосферу доверия, чтобы члены группы не стеснялись тактично комментировать точки зрения, взгляды и идеи, которые они не разделяют;

5) рассматривайте конфликт как положительный фактор и старайтесь эффективно управлять им;

6) заканчивая собрание, кратко суммируйте обсуждение и определите мероприятия, которые планируется провести на основе принятых решений.

Борьба с единомыслием необходима для того, чтобы на собрании группы использовать выгоды различия точек зрения. Чтобы уменьшить единомыслие, необходимо:

1) внушить членам группы, что они могут свободно сообщать любую информацию, выражать любые мнения или сомнения;

2) поручить одному члену защиту явно неверных взглядов;

3) уметь выслушать спокойно различные точки зрения и критику;

4) отделить генерирование идей от их оценки, т.е. сначала собирать все предложения, а затем их оценивать;

5) выслушать сначала идеи подчиненных.

Одним из наиболее известных типов групп являются комитеты.

Комитет, или комиссия, или совет— это группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий. Комитет предполагает групповое принятие решений и осуществление действий, что отличает его от других организационных структур. Нередко комитеты называют советами, целевыми группами, комиссиями или командами. Правильное использование комитета — эффективное средство достижения очень многих целей.

Специальный комитет — это временная группа, сформированная для выполнения определенной задачи. Правление акционерного общества может образовать специальный комитет, комиссию для выявления причин появления брака и рекламации на продукцию одного из своих заводов.

Постоянный комитет — это постоянно действующая группа внутри организации, имеющая конкретную цель. Обычно постоянные комитеты используются для предоставления организации предложений или консультаций по регулярно возникающим вопросам. Типичные постоянные комитеты — правление акционерного общества, его ревизионная комиссия. В организациях комитеты могут быть образованы для таких целей, как снижение себестоимости, совершенствование технологии, решение социальных вопросов.

Руководство делегирует полномочия формальному комитету таким же образом, как и отдельно лицу. Как и отдельные лица, комитеты должны отчитываться о выполнении порученных им заданий перед тем, кто делегировал им полномочия. В связи с тем, что комитет — это группа, персональная отчетность здесь ослаблена. Следует помнить о тем, что существуют и неформальные комитеты. Как и все неформальные рабочие группы, они действуют только потому, что сами обрели какую-то власть.

Комитеты обладают либо линейными, либо штабными полномочиями. Совет директоров предприятия является постоянным комитетом с линейными полномочиями в организации. Совет не только консультирует президента фирмы, но может также предпринять действия для осуществления своих решений через линейную организацию. Комитеты, которые имеют линейные полномочия, называют «множественным руководителем».

Эффективное использование комитетов. Теоретики менеджмента рекомендуют использовать эту форму управления, когда группа может выполнить эту работу лучше, чем один руководитель, или когда передать всю власть в руки одного человека рискованно. Использование комитетов предпочтительно в следующих случаях:

Когда проблема требует большого опыта в какой-то определенной области, можно создать комитет для оказания лицу, ответственному за решение, консультативной помощи. Примером может служить решение о создании производства новой продукции.

Когда предлагаемое решение наверняка окажется весьма непопулярным в организации, комитет для принятия решения может способствовать ослаблению недовольства в отношении действий конкретных ответственных лиц.

Когда коллективное принятие решения поднимает дух организации, комитет может привлечь подчиненных к участию в процессе выработки решений. Часто решения, навязанные сотрудникам сверху, могут подрывать моральное состояние подчиненных.

Когда необходимо координировать работу разных подразделений организации, комитет может служить для высказывания точек зрения руководителей и помочь им понять свое место в общем деле.

Когда нежелательно сосредоточивать всю власть в руках одного человека, создание комитета распределяет полномочия между несколькими лицами. Этим инструментом часто пользуются для оценки и одобрения крупных капиталовложений. Следует избегать типичных ошибок использования комитетов.

Отсутствие четкого описания прав и обязанностей комитета.

Неправильно определенная численность комитета. Оптимальная численность в большинстве случаев — от 5 до 10 человек.

Потери времени. Многие люди не хотят демонстрировать невежество, выступая на сложную тему, в результате комитеты иногда уделяют большое внимание незначительным вопросам.

Замедленное принятие и выполнение решений. Группа не может действовать так же быстро и решительно, как один человек. Компромисс порождает посредственность. Расхождение во мнениях порождает не лучшие компромиссные решения.

Чрезмерные затраты. Если решения принимаются группой, затраты превосходят затраты на принятие решений одним лицом.

Единомыслие может помешать комитету критически проанализировать все альтернативные предложения. Отдельные, возможно самые компетентные, лица могут постесняться выразить вслух свои сомнения, боясь осуждения коллег.

**3. Команды в современных организациях**

рабочая группа команда мотивация

Команды в последнее время стали рассматриваться как важнейший групповой феномен в организациях. Впервые командный подход применил известный специалист в области управления качеством Джозеф Джуран в Японии в 1950-е гг., а затем в США в 1980-е гг. В наши дни команды становятся все более популярными. Происходит перенос акцента с поведения менеджеров и подчиненных им работников на деятельность многофункциональных управленческих команд и рабочих групп, сосредоточенных на комплексных проблемах и заданиях.

Природа команд. Несмотря на то что командой часто называют любые группы, особенно когда надо заставить людей работать сообща, специалисты проводят различие между командами и традиционными рабочими группами. Теоретики менеджмента отмечают специфические различия между рабочими группами и командами, которые представлены в табл. 1.

**Таблица 1. Различия между рабочими группами и командами**

|  |  |
| --- | --- |
| **Рабочая группа** | **Команда** |
| Имеет сильного, ярко выраженного лидера | Лидерство поделено между членами |
| Характеризуется наличием только личной ответственности | Есть как личная, так и взаимная ответственность |
| Предназначение совпадает  с предназначением организации | Имеет свое собственное предназначение |
| Производит продукты индивидуальной деятельности | Производит продукты коллективной деятельности |
| Проводит эффективные собрания | Поощряются свободные встречи для активного решения проблем |
| Продуктивность рабочей группы можно оценить лишь косвенно | Деятельность команды оценивается непосредственно по произведенному коллективному продукту |
| Обсуждает, решает и делегирует | Принимает решение и сообща выполняет его |

Концепция команды состоит в том, что команда выходит за рамки традиционной формальной рабочей группы, благодаря коллективному синергетическому эффекту, который состоит в том, что целое — результат коллективной деятельности больше, чем простая сумма слагаемых — сумма результатов деятельности членов команды.

Команда может быть создана для любых целей. Часто выделяют четыре категории команд:

1) совещательная — совет, «круглый стол»;

2) производственная — бригады, команды летного состава;

3) проектная — исследовательская группа, группа планирования, инженерная группа, целевая группа;

4) группа действий — спортивная команда, экспедиция, команда на переговорах, бригада хирургов, военное подразделение.

Существует два типа команд, заслуживающие самого пристального внимания, — кружки качества и самоуправляющиеся команды.

Кружки качества были созданы в Японии после второй мировой войны. Считают, что они внесли существенный вклад в производство качественных японских товаров. В 1970-е и 1980-е гг. американские фирмы стали внедрять кружки качества. С конца 1980-х гг. популярность кружков качества в США стала снижаться и в 1990 гг. уступила по популярности самоуправляющимся командам.

Кружки качества, как правило, состоят из добровольцев из числа рабочих, которые дают менеджменту советы относительно повышения качества и производительности.

Самоуправляющиеся команды, которые иначе называют автономными рабочими командами, формально создаются менеджментом и могут состоять из работников всех уровней в организациях любых типов. Команды в организациях могут принимать решения и выполнять реальную работу. В этих командах нет назначенного руководителя; они сами выполняют функции управления — планирование, составление рабочего графика, контроль, прием на работу персонала.

Эффективность команд. В настоящее время эта проблема является предметом исследований. Результаты исследований чаще всего свидетельствуют в пользу команд. Анализ группы экспериментов американскими учеными показал, что команды положительно влияют на производительность и на межличностные отношения внутри группы, но не на общее отношение к работе, прогулы и положение дел на предприятии в целом.. Проведенные американскими учеными исследования выявили множество личных и организационных факторов, вызывающих неэффективную деятельность команд на практике. К личным проблемам относятся следующие:

Члены команды консервативны и не желают расставаться со старым опытом, забыть о былой власти и положении.

Не все члены команд обладают способностями, знаниями и навыками, полезными группе. Функционирование команды из-за отсутствия дифференциации ответственности неэффективно.

Работники как члены команды часто сталкиваются с конфликтами и трудностями, которые бросают вызов их личным убеждениям. То, что хорошо для группы, не всегда хорошо для индивида.

Выявленные на уровне организации проблемы оплаты труда и системы вознаграждения, которые по-прежнему ориентированы только на индивидуальную деятельность, снижают стимул хорошей работы команды.

Для повышения эффективности работы команд нужно преодолеть те проблемы, с которыми многие из них сталкиваются. Примером подхода к подготовке эффективно действующих команд может служить методика компании «Дженерал электрик», она основывается на десятиступенчатой модели, охарактеризованной в табл. 2.

**Таблица 2. Руководство по проведению обучения для повышения эффективности команд**

|  |  |
| --- | --- |
| **Этап обучения** | **Краткое содержание** |
| 1. Установить доверие | Прежде всего обучающие должны показать свои знания и добиться доверия |
| 2. Разрешить обсуждение | Перед началом обучения члены команды должны прояснить все, что им непонятно и вызывает беспокойство |
| 3. Обеспечить ориентацию | Обучающие должны дать специальные словесные указания и возбудить отчетливые ожидания, представить модели поведения |
| 4. Обратить внимание на процесс | На ранней стадии помочь команде осознать свои проблемы |
| 5. Поставить перед группой цепи | Члены команды, достигая согласия, устанавливают своп цели и определяют действия для их достижения |
| 6. Способствовать организации деятельности группы | Члены команды узнают о функциях группы и таких методиках, как создание номинальных групп и парное сравнение |
| 7. Установить  внутригрупповые процедуры | Занятие проходит в форме заседания, которое может включать отчеты, объявления, обсуждение проблем, предложение решений, действие, заключение новых соглашений |
| 8. Установить межгрупповые процессы | Хотя команда и самоуправляемая, в ней необходимо избрать лидера, который будет взаимодействовать с руководством, менеджерами, другими командами |
| 9. Изменить роль обучающих | По мере того как команда становится более опытной и сильной, обучающие снижают свою активность |
| 10. Прекратить деятельность тренеров | С этого момента команда работает самостоятельно и становится самоуправляемой |

Специалисты по командам сходятся во мнении, что помимо проведения поэтапного тренинга команд, направленного на формирование эффективных самоуправляемых сообществ, необходимо осуществлять непрерывный мониторинг их деятельности и проводить соответствующие оценки.

В любой момент эффективность работы членов команды может понизиться, если они не будут непрерывно работать как единая команда, прислушиваться к мнению друг друга и общаться, управлять конфликтами, признавать особый оклад каждого члена команды в общее дело, честно обеспечивать обратную связь и демонстрировать другие признаки эффективной команды.

Эксперты указывают пять областей, в которых деятельность команды должна подвергаться пристальному наблюдению и оценке:

1) миссия команды;

2) достижение целей;

3) наделение полномочиями;

4) открытые, честные коммуникации;

5) положительные роли и нормы.

При условии контроля за этими ключевыми функциями самоуправляемые команды могут быть эффективными и вносить свой вклад в достижение целей организации.

**4. Эволюция категории «мотивация»**

Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Старые концепции мотивации. Многие руководители, особенно не имеющие специальной подготовки, испытывают сильное влияние этих концепций. Люди, являющиеся подчиненными в современных организациях, обычно гораздо более образованны и обеспеченны, чем в прошлом. Поэтому их мотивы трудовой деятельности более сложны и трудны для воздействия, чем раньше.

«Метод кнута и пряника» хорошо известен тысячи лет. В преданиях и мифах можно найти множество историй, в которых цари держат награду перед глазами героя или заносят меч над его головой. Долгое время принималось как само собой разумеющееся, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям выжить. Постепенно жизнь людей начала улучшаться, и управляющие стали понимать, что простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться усерднее.

С появлением работ Э. Мэйо стало ясно, какие потенциальные выгоды сулит понимание психологии и то, что мотивация по типу кнута и пряника недостаточна. Мэйо и его сотрудники, проведя в течение восьми лет крупные исследования поведения работника на рабочем месте, пришли к осознанию того, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, сильно влияют на производительность труда.

Современные теории мотивации. Исследование поведения человека в труде дает общие объяснения мотивации и позволяет создать модели мотивации сотрудника на рабочем месте. Теории мотивации подразделяют на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации внутренних побуждений, называемых потребностями, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Этому посвящены работы А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда и Ф. Герцберга.

Процессуальные теории мотивации более современны, основываются на представлениях о том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории — это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера. Несмотря на расхождениях в этих теориях, они не являются взаимоисключающими и эффективно используются в решении задач побуждения людей к эффективному труду.

Нужды и потребности. Человек испытывает нужду, когда он ощущает физиологически или психологически нехватку чего-либо. В соответствии с культурным укладом нужда может приобрести характер конкретной потребности. Большинство психологов соглашаются, что потребности в принципе можно классифицировать как первичные, которые часто называют нуждами, и вторичные потребности, или просто потребности.

Первичные потребности являются по своей природе врожденными, они заложены генетически. Это потребности в пище, воде, потребности дышать, спать, потребности в общении.

Вторичные потребности по своей природе связаны с культурным укладом и осознаются в соответствии с жизненным опытом. Среди них заметное место занимают социально-психологические потребности. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности кому или чему-либо. Люди имеют различный жизненный опыт, поэтому вторичные потребности людей сильно различаются.

Потребности человека служат мотивом к действию, определяют мотивационное поведение человека. В связи с этим рассматривают побуждение, как ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели, которая осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной.

Закон результата, используемый в рассматриваемых теориях, заключается в том, что степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. В соответствии с этим законом люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Если конкретные типы поведения оказываются каким-то образом вознагражденными, то люди запоминают, каким образом им удалось добиться этого. В следующий раз человек, встретившись с проблемой, пытается разрешить ее опробованным способом.

Существует множество разнообразных конкретных человеческих потребностей, целей, которые, по мнению разных людей, приводят к удовлетворению их потребностей, и типов поведения при достижении этих целей, что ставит проблему мотивации через потребности.

Структура потребностей человека определяется его местом в социальной структуре, культурным укладом и приобретенным опытом. Поэтому для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что эффективно для мотивации одних людей, может не иметь значения для других.

Вознаграждение — это то, что человек считает ценным для себя. Понятия ценности у людей разнятся, и оценка вознаграждения у них различна.

Внутреннее вознаграждение — это то удовлетворение, которое приносит сама работа. Так, внутренним вознаграждением является чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба и общение, возникающие в процессе работы, — это тоже внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ внутреннего вознаграждения — создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

Внешнее вознаграждение дается организацией. Примеры внешних вознаграждений — зарплата, продвижение по службе, символы служебного престижа, похвалы и признание, а также дополнительные выплаты и отпуска.

**5. Содержательные теории мотивации**

Иерархия потребностей по Маслоу, доработанная психологом из Гарварда Мурреем, строится следующим образом:

физиологические потребности, которые являются необходимыми для выживания, включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности;

потребности в безопасности Суверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем;

социальные потребности — это необходимость социальных связей, чувство, что тебя принимают другие, чувства привязанности и поддержки;

потребности в уважении — это потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании;

потребности самовыражения заключаются в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

Мотивация и иерархия потребностей. По теории Маслоу, потребности первых, т.е. нижних, уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют/На поведение человека в первую очередь, после чего начинают сказываться потребности более высоких уровней. В каждый момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

Человек, испытывающий голод, будет сначала стремиться найти пищу и только после еды будет пытаться построить убежище. Живя в удобстве и безопасности, человек сначала будет побуждаться к деятельности потребностью в социальных контактах, а затем начнет активно стремиться к уважению со стороны окружающих. Только после того как человек почувствует внутреннюю удовлетворенность и уважение окружающих, его важнейшие потребности начнут расти в соответствии с его потенциальными возможностями.

На практике эта иерархия не столь четко выстроена, как предполагает теория Маслоу.

Использование теории Маслоу в управлении. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации.

Российским менеджерам необходимо знать, что в большинстве случаев в связи с низким уровнем жизни в стране, с одной стороны, и с высоким уровнем образования — с другой, им необходимо мотивировать подчиненных, используя все уровни потребностей в комплексе. С помощью только экономических стимулов удовлетворятся потребности низших уровней.

Теория потребностей Мак-Клелланда делает основной акцент на потребности высших уровней. Д. Мак-Клелланд считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. Люди с потребностью власти — это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы в негативном и наиболее часто употребляемом значении этих слов. При наивысшей потребности власти и чистом виде у людей, по этой теории, отсутствует склонность к авантюризму или тирании, основной является потребность к проявлению своего влияния.

Потребность успеха удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя ответственность за поиск решения проблемы, и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Чтобы мотивировать людей с потребностью успеха, следует ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать их инициативу, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Мотивация на основании потребности в причастности определяет заинтересованность людей в налаживании дружеских отношений, в оказании помощи другим. Людей с развитой потребностью причастности привлекает работа, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

Двухфакторная теория Герцберга основывается на представлениях о том, что следует выделять «гигиенические факторы» и «мотивацию».

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. Отсутствие или недостаточность гигиенических факторов вызывает у человека неудовлетворение работой. Но и достаточность этих факторов сама по себе не вызывает удовлетворения работой и не может мотивировать человека на что-либо. К этим факторам можно отнести заработок, условия работы, политику администрации, степень контроля, отношения с коллегами, руководителем, подчиненными.

Мотивация связана с самим характером и сущностью работы. Отсутствие или неадекватность мотивации не приводит к неудовлетворенности работой, но ее наличие вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности. Мотивацией могут быть успех, продвижение по службе, признание результатов работы, возможность творческого роста, высокая ответственность.

Применимость теории Герцберга к практике управления проверялась во многих организациях. Результаты экспериментов показали, что для эффективного использования теории Герцберга необходимо составить перечень гигиенических и особенно мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить, что они предпочитают.

Критика этой теории связана с тем, что один и тот же фактор может вызвать удовлетворение работой у одного человека и неудовлетворение у другого, и наоборот. Поскольку у разных людей неодинаковые потребности, то и мотивировать разных людей будут различные факторы. Кроме того, между удовлетворением от работы и производительностью труда далеко не всегда есть тесная связь.

**6. Процессуальные теории мотивации**

Теория ожиданий связана с работами Б. Врума и основывается на том, что наличие активной потребности — не единственное условие мотивации человека на достижение определенной цели. Человек, кроме того, должен верить тому, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Ожидание — это оценка данной личностью вероятности определенного события. При анализе мотивации теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда -> результаты; результаты -> вознаграждение; вознаграждение -> удовлетворенность вознаграждением.

Если люди не чувствуют прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами, то мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, его плохой подготовки или неправильного обучения, из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении вознаграждения результатов — это ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания, — это ценность поощрения или вознаграждения, которую называют валентностью. Валентность — это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая при получении определенного вознаграждения. Если ценность получаемого вознаграждения для человека невелика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация труда будет ослабевать.

Если значение любого из этих трех факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда.

Использование теории ожиданий на практике. Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу. Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они могут их добиться, если приложат силы. Кроме того, менеджер должен знать, как тот или иной их подчиненный оценивает тот или иной вид вознаграждения. Следует помнить, что работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи.

Экспериментальные исследования обычно подтверждают положения теории ожиданий, но отмечается необходимость доработки ее технических, концептуальных и методологических основ.

Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает, что коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у работника возникает психологическое напряжение. В результате нет обходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и восстановить справедливость.

Восстановить чувство справедливости можно, изменив уровень затрачиваемых усилий или уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им недоплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, начинают работать менее интенсивно. Те, кто считает, что им переплачивают, менее склонны изменять свое поведение.

Использование теории справедливости на практике может быть успешным, если удается установить справедливую систему вознаграждений и разъяснить ее возможности работникам.

Модель Портера—Лоулера включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных:

1) затраченные усилия;

2) восприятие;

3) полученные результаты;

4) вознаграждение;

5) степень удовлетворения.

Согласно этой модели, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Кроме того, устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами — человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждения за достигнутые результаты.

Результаты работы сотрудника зависят от трех факторов:

1) затраченных усилий;

2) способностей и характерных особенностей человека;

3) осознания им своей роли в процессе труда.

Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения; от того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением.

Достижение требуемого уровня результативности может повлечь:

внутренние вознаграждения, такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения;

внешние вознаграждения, такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Использование модели Портера-Лоулера на практике. Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно тому, что думает на сей счет большинство менеджеров, полагающих, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности.

Исследования подтверждают точку зрения Портера и Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его. Модель Портера-Лоулера показала, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждение, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной системы.

**7. Мотивация и компенсация**

Денежное вознаграждение — это наиболее очевидный способ, которым организация может вознаградить сотрудников, но оценки размеров денежного вознаграждения противоречивы. Сторонники теории человеческих отношений утверждают, что наиболее важны социальные потребности людей, тогда как сторонники теории научного управления считают, что материальное вознаграждение обязательно ведет к усилению мотивации.

Исследователи-бихевиористы установили, что только при наличии определенных условий рост зарплаты стимулирует повышение производительности труда. Первое из них состоит в том, что люди должны придавать зарплате большое значение. Второе заключается в том, что люди должны верить в существование четкой связи между зарплатой и производительностью, в то, что увеличение производительности обязательно приведет к росту зарплаты.

Компенсация и мотивация. Исследования показали, что хотя большинство менеджеров и провозглашают свою приверженность оплате труда по конечному результату, но на практике они компенсируют затраченные работником усилия в соответствии со стажем и проведенным на работе временем, а вовсе не по характеристикам достигнутых результатов.

Теоретически в организациях должна быть однозначная связь между тем, что и как делает работник и сколько за это получает. Оплата и результативность, оплата и производительность должны быть связаны между собой. Общество ориентировано на конечные результаты деятельности, и в основе всего лежит предположение, что полная компенсация за затраченные усилия, включая зарплату, должна в разумной степени отражать вклад каждого работника или, еще более конкретно, то, насколько эффективно он работал.

Программы оплаты и стимулирования труда. Необходимо иметь в виду, что мотивация работника сопряжена с общей системой вознаграждения в организации, которая может обеспечить огромное разнообразие, стимулируя интенсификацию труда. В организации и вне ее может происходить множество событий, которые будут блокировать связь между результатами труда и вознаграждением.

Один из наиболее мощных инструментов формирования связи между результатами труда и вознаграждением — это комплексная программа оплаты и стимулирования труда. Текущая программа — это денежное вознаграждение и комплекс компенсационных и поощрительных мер. В комплексной программе должны предусматриваться дополнительные денежные вознаграждения и сотни других мер, которые могут временами существенно усиливать и дополнять текущую программу оплаты и стимулирования труда и удовлетворять те потребности, которые оказываются не по силам текущей программе.

При разработке программ следует иметь в виду, что ценность деятельности и ценность человека, работающего в этой должности, — это разные вещи.

**Список использованной литературы**

1. Аганбегян А.Г., Раппопорт B.C., Речин В.Д. и др. Клуб директоров: опыт программно-целевого управления предприятиями. М.: Экономика, 2009.
2. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах / Пер. с англ. — М: Экономика, 2007.
3. Афанасьев B.C., Баглай М.В., Беляев А.А. и др. Социальный менеджмент: Учебник. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008.
4. Басовский Л. Е. Менеджмент: Учеб. Пособие для вузов. — М.: ИНФРА-М, 2008.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. — М.: Гардарика, 2008.
6. Вудкок. М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика/ Пер. с англ. — М.: Дело, 2006.