ВСЕРОССИЙСКИЙ ЗАОЧНЫЙ

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Архангельский филиал

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

по дисциплине Менеджмент

*студентки 4 курса , факультета Менеджмента и Маркетинга,*

*специальности Менеджмент, Мальцевой Елены Дмитриевны*

*периферия, договор.*

 *ТЕМА : МЕНЕДЖМЕНТ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ.*

*г. Архангельск*

*1999 г.*

ПЛАН РАБОТЫ.

1. Введение. .......................................................................................... 3

2. Глава I. Краткая история экономического и социально-

 психологического отношения к менеджменту. ........... 3

3. Глава II. Система управления.

 Мотивация.

 Понятие и виды мотивации ................................ 10

 Теория Маслоу ...................................................... 11

 Теория Герцберга .................................................. 13

 Теория Мак-Клелланда.......................................... 13

 Теория ожидания ................................................... 14

 Теория справедливости ......................................... 15

 Модель Портера Лоулера .................................... 16

 Экономические способы мотивации ................... 17

 Организационные способы мотивации ............... 21

 Моральные способы мотивации .......................... 21

 Лидерство ............................................................... 23

 Методы в управлении........................................... 24

 Управленческие стили ........................................... 25

 "Управленческая решетка" ............................ 27

 Модель Фидлера ............................................ 28

 Модель Митчела ............................................ 29

 Конфликт. Его виды, причины, последствия .... 30

 Модели управления конфликтом ......................... 33

4. Приложение. Информация о движении рабочих кадров по

 ОАО ЛХК "Коношалес" ........................................ 36

5. Литература.

- 3 -

 После 1990 года в рыночной экономике на первое место бизнес поставил человеческий фактор. В то время, как в период индустриализации всё внимание сосредоточили на орудиях труда - машинах и механизмах, человек был придатком.

 Но с ростом основных производственных фондов одновременно стала падать отдача, рентабельность и поиск причин привёл к тому, что главным является живой труд, а не овеществленный. С 1990 года по настоящее время произошло уникальное становление на Западе Системы расширенного воспроизводства человеческих ресурсов и научного управления этим процессом.

 Воспроизводство человека идёт в системе. Обучение начинается с пяти месяцев беременности до рождения, а затем дома. Далее в детском саду. Эталонным считается американское высшее образование. После окончания университета - пожизненное обучение до смерти .

 Для рабочего - 8 часов в неделю :

 - 2 ч - математика;

 - 2 ч -экономика ;

 - 4 ч - новейшие технологии.

 Для служащих -

 годичное обучение в университете

 каждые 3 года.

 В 80 % фирм президенты и вице-президенты доктора наук.

 Управление появилось вместе с обществом. При объединении даже двух человек для достижения общей цели, возникала необходимость в координации и их совместной деятельности, и одному приходилось брать на себя обязанности руководителя, а другому становиться подчиненным и исполнять распоряжения.

 Так в Египте , при сооружении пирамид и оросительных систем требовались усилия тысяч людей, поэтому насущной необ-ходимостью стали организация, планирование и контроль за результатами.

 В Израиле впервые родилась организационная структура до нашего времени. У каждого человека в подчинении стало не более пяти человек, каждому начальнику определили права и обязанности.

 За 400 лет до нашей эры в древней Элладе знаменитый философ Сократ сформулировал принцип системности, применительно к управлению, а Ксенофонт признал его особым видом искусства.

- 4 -

Их современник , персидский царь Кир, выдвинул идею о необходимости специальных исследований причин, побуждающих людей к действию, то есть мотивации, также поставил проблему обработки управленческой информации и составления планов.

Чуть позже Платон сформулировал принцип специализации. В 325 году до н. э. свой вклад в копилку управленческих решений внес Александр Македонский, впервые использовав для выра-ботки военных решений штаб.

 В XII веке в Италии четко определили -требования к менеджеру : базовое светское образование ( не церковное ) ;

- нашли систему учета издержек производства;

-ввели чеки и балансы для контроля;

-ввели инвентаризацию .

 Средневековье почти ничего не прибавило в управленческий опыт, т.к. отсутствовала необходимость управления могучими империями и огромными армиями, а хозяйственная жизнь редко выходила за пределы феодальных

усадеб и ремесленных мастерских .

 ВЫВОД : таким образом, к началу техногенной цивилизации на Западе были созданы предпосылки для создания системы управления.

 Новую эпоху в развитии теории и практики управления открыла промышленная революция конца XYIII начала XIX вв. Она потребовала применения и широкого внедрения научного эксперимента , с помощью которого делались попытки определить нормы выработки и оплаты труда, максимальные скорости работы оборудования, рассчитать оптимальный выпуск продукции, усовершенствовать организацию производства и труда. Великий экономист Адам Смит в своем “Исследовании о природе и причинах богатства народов” и других работах сформулировал принцип “экономического человека”, стремящегося к обогащению и удовлетворению собственных потребностей, разработал концепции контроля и расчета оплаты труда.

 Англичанин Чарльз Бэббидж, изобретатель первой вычислительной машины, разработал методику изучения затрат рабочего времени при осуществлении различных операций, а также методику сравнительного анализа работы однопрофильных предприятий, выявления путей повышения эффективности работы на основе изучения данных статистики; применения премиальной

- 5 -

системы оплаты труда. Результаты своих исследований и практические рекомендации Беббидж изложил в книге “ Об экономии материалов и оборудования “(1832 г.). В сущности это была первая в мире публикация в области научного управления, хотя как целостная система она еще не сложилась.

 В конце XIX в. в производстве произошли крупнейшие сдвиги:

 - резко возросли его масштабы и концентрация (появились огромные предприятия, на которых заняты тысячи и десятки тысяч рабочих и инженеров) ;

 -устанавливалось дорогостоящее оборудование, внедрялись сложнейшие технологические процессы, основанные на достижении научно-технической мысли;

 -на работу стали приходить достаточно образованные, грамотные люди, постепенно начавшие осознавать себя личностями и понимать свою роль в производстве.

 Принципиально новый характер производства потребовал иных организационных структур, схем управления, строгого соблюдения технологий.

 Всего этого прежняя система управления обеспечить не могла.

 Таким образом , на повестку дня встала задача подведения под менеджмент необходимой научной базы. Предпосылки для этого имелись - они были созданы опытом индустриального управления XIX в. и достижениями в таких областях знания, как экономика, социология, психология. Непосредственным толчком к развитию этих процессов стал ряд экспериментов, в ходе которых изучались факторы роста производительности труда, выяснялись оп-тимальные режимы использования оборудования, разрабатывались стимулирующие системы оплаты труда. Все это было подчинено поиску путей снижения затрат и увеличения производительности труда на основе применения различных методов управления.

 У истоков экспериментов стоял американский инженер Фредерик Тейлор. В своих книгах “Управление предприятием “ (1903 г.) и “ Принципы научного управления “ (1911 г.) Тейлор пришел к выводу, что главная причина невысокой производительности труда работников заключается в несовершенстве системы их поощрения. Поэтому он предложил резко расширить границы применения материальных стимулов, и прежде всего вознаграждения, которое должно было следовать за выполнением работы, чтобы обеспечить надлежащий эффект. Кроме того, Тейлор предложил использовать прогрессивную систему оплаты, в основе которой лежали такие принципы, как плата человеку, а не месту, установление расценок на основе точного знания, их единообразие. В тоже время Тейлор

- 6 -

не сводил вознаграждение только к деньгам; он считал, что уступки предпринимателей рабочим - тоже награда. К ним он относил организацию рабочих столовых, детских садов, различных вечерних курсов и т.п. Все это он считал “средством для создания более умелых и интеллектуальных рабочих “, которое вызывает у них “добрые чувства по отношению к хозяевам “. Ф. Тейлор и его сторонники в менеджменте разработали ряд основных положений:

 -признание менеджмента самостоятельной функцией которого становится рационализация производства;

 -расчленение процесса производства и трудовых операций на отдельные звенья и элементы и выявление диапазона затрат времени на их выполнение, что позволяет осуществлять их нормирование;

 -планирование на основе норм рабочих заданий;

 -выполнение функций планирования специальными подраз-делениями, определяющими последовательность, время, сроки выполнения тех или иных работ;

 -увеличение производительности труда с помощью более высоких заработков;

 -подбор работников в соответствии с физиологическими и психологическими требованиями и их обучение.

 Большее влияние, чем тейлоризм, на практику менеджмента оказал Анри Файоль. Главное внимание он уделял управлению персоналом, и прежде всего административными кадрами. Саму работу предприятия сводил к следующим видам деятельности :

 -технической, то есть к осуществлению технологического процесса ;

 -коммерческой, предполагающей закупку, продажу, обмен факторов и результатов производства;

 -финансовой, связанной с накоплением, поиском и эффективным использованием денежных средств ;

 -защите жизни, личности и собственности людей;

 -бухгалтерской, заключающейся в проведении статистических наблюдений, инвентаризаций, составлении балансов и т.п.;

 -административной, призванной оказывать воздействие на работников.

 Глубоко познав на практике закономерности функционирования фирмы, Файоль сформулировал 13 принципов управления :

1. Обязательное разделение труда, в том числе и управленческого.

2. Власть и ответственность каждому человеку 50 X 50.

3. Дисциплина ( по заводскому гудку ).

4. У каждого человека в фирме только один начальник.

- 7 -

5. Обязательное подчинение индивидуальных интересов интересам фирмы.

6. Вознаграждение по принципу уменьшающейся доходности.

7. Централизация в фирме.

8. Создание цепи начальников.

9. Всему свое место и все на своем месте.

10. Справедливость по принципу “ горячей сковороды “.

11. Стабильность пребывания в должности.

12. Инициатива работников всей фирмы.

13. Корпоративный дух.

 Файоль рассматривал организацию как замкнутую систему и искал внутренние возможности повышения ее эффективности как за счет совершенствования управления ею , так и путем создания основ для сотрудничества труда и капитала.

 К двадцатым годам крупное машинное производство довело интенсификацию использования физических возможностей человека до предела; наступил черед интенсификации интеллектуальных возможностей личности.

Но поскольку умственной деятельностью управлять труднее, чем физической, необходимо было искать новые подходы, помогающие “разбудить” людей, поскольку тейлоризм ориентировался на материальное поощрение и казарменный тип отношений. В новых исторических условиях нужны были формы, предполагающие отношения сотрудничества между работниками и менеджерами.

 Необходимость перемен была вызвана нетерпимым отношением к тяжелому монотонному труду, выливающимся в массовые забастовки, протесты, конфликты между рабочими и мастерами, текучесть кадров. Возникла потребность в новых способах организации мотивов деятельности людей, обеспечивающих их высокопроизводительный труд. Решающий шаг в этом направлении сделали Мери Фоллет, Элтон Мейо и их сторонники. Они полагали, что не всегда рационализация производства и высокая заработная плата ведут к росту производительности труда; желаемые для менеджеров и предпринимателей цели могут быть достигнуты не только под воздействием материальных стимулов, но и сил, порожденных взаимодействием между коллегами в рамках трудового коллектива. В основе таких выводов были результаты экспериментов, проводившихся Э. Мейо на заводе в Хоторне.

 Первоначальной задачей экспериментов Мейо было определение влияния интенсивности освещения на производительность труда. Но они привели к совершенно неожиданным результатам, показав,

- 8 -

что производительность труда как в контрольной, так и в экспериментальной группах возросла вне всякой зависимости от освещенности рабочего места. Поэтому второй этап эксперимента, который проводился со сборщицами реле, принял несколько иные формы: группе предоставлялась большая свобода, сокращенный рабочий день, дополнительные перерывы в работе, и производительность труда росла, что объяснялось учеными меньшей степенью утомления. Однако самое интересное состояло в том , что при отмене этих льгот она продолжала оставаться на прежнем уровне. Это нельзя было объяснить никакими изменениями в физических условиях работы, а лишь формированием организованной социальной группы и особыми взаимоотношениями с ее руководителем. Открытие Мейо, связанное с Хоторнскими экспериментами, заключалось в том, что социальные и психологические факторы оказывают на рост производительности труда значительно большее влияние, чем физические, при условии, что сама его организация уже достаточно эффективна. И эти социальные факторы наряду с экономическими необходимо учитывать в процессе управления. Стало понятным, что организация представляет собой нечто большее, чем простая

совокупность людей , выполняющих общие задачи.

 И все же жизнь требовала дальнейшего поиска решения задач, помощи людям наиболее полно раскрыть свои внутренние возможности.

 С появлением ЭВМ, широким распространением кибернетики и математических методов в менеджмент пришел системный анализ.

 В 1980 г. в связи с компьютерной революцией и переходом экономики от индустриального общества к информационному, где главным является не производство товаров и услуг, а производство информации. в результате чего родилась двухсекторная экономика I сектор : производство товаров и услуг, рыночный сектор;

 II сектор : расширенное воспроизводство самого человека, нерыночный сектор.

 Произошла перестройка всех операционных систем, возникла новая организационная структура фирм (органическая, где минимальное число работников, вплоть до безлюдных произ-водств, в том числе и управленческого персонала, они выполняют сразу много обязанностей, требуются 5-6 специальностей. Конвейер уничтожается, вместо него - операционные центры. Произошло

- 9 -

органическое слияние высоких технологий с высококвалифи-цированной рабочей силой.

 ". . . Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организа-ции . . . " \*

 Мотивация представляет собой процесс создания условия, оказывающих воздействие на поведение человека и позволяющих направить его в нужную для организации сторону, заинтересовать его в активной и добросовестной работе, старательности при выполнении возложенных на него задач. Мотивы бывают внутренними, порождёнными определённым отношением человека к своей деятельности, и внешними, связанными с воздействием на него определённых фактов, существующих независимо от него и приводящихся в действие другими людьми или обстоятельствами. Внешние мотивы называются стимулами. Стимулы могут быть материальными (например, деньги) или нематериальными (слова, почёт). К внутренним мотивам человеческого поведения относится любовь к своему делу, стремление к совершенствованию, творчеству и т. п.

 Необходимо заметить, что между мотивацией и результатом человеческой деятельности нет однозначной зависимости, ибо на него влияет множество случайностей и субъективных моментов, таких как способности человека, непонимание им ситуации, настроение в данный момент, третьи лица.

 В основе мотивов лежат потребности человека, порождаемые нехваткой чего-то, нуждой в чём-то, без чего он ощущает состояние дискомфорта, внутренней и внешней неуравновешен-ности, а соответственно - стремление их преодолеть. "... Пот-ребность - физиологический или психологический недостаток чего либо ..." \*\* Эти потребности бывают двух типов - врождёнными (физиологическими) и приобретёнными (социальными). К первой относятся, например, потребности в пище, воде, тепле ; ко вторым - в общении, получении знаний, самореализации.

 При осознании потребностей у человека возникает желание их удовлетворить, а соответственно интерес к тому виду деятельности, с помощью которого этого можно добиться. Однако интересы могут реализоваться на практике только тогда, когда для этого появятся соответствующие условия, дающие возможность людям реально удовлетворить свои потребности.

 (\*) - Мескон, Основы менеджмента - М., 1992 г., стр. 360, абз. 6

 (\*\*) - Мескон, Основы менеджмента - М., 1992 г., стр. 362, абз. 3

- 10 -

 Если потребности возникают на физиологическом уровне, спонтанно, то интересы - продукт сознательного их анализа, структурирования , ранжирования, оценки не только с точки зрения собственных желаний, но и общепринятых норм общественной жизни. в то же время интересы пассивны, ибо для активной деятельности человеку нужно не только понимать, чего он в действительности хочет, но и знать реальные пути достижения этого. Только при таком условии потребности превращаются в мотивы поведения.

 Как уже отмечалось, по направленности воздействия на поведение мотивы делятся на внутренние и внешние. Первые обусловлены стремлением человека получить удовлетворение от уже имеющегося у него объекта, который он поэтому желает сохранить, или избавится от объекта, приносящего ему неудовлетворение. Внешние мотивы нацелены на приобретение отсутствующего объекта или, наоборот, избежание этого. Таким образом, мотивы различаются ещё и по характеру : они могут быть позитивными (приобрести, сохранить) или негативными (избавиться, избежать). Так, позитивным внешним мотивом поведения является премия, которую человек может получить за хорошую работу, а негативным - наказание за её невыполнение ; позитивный внутренний мотив - увлекательность дела, которым он занимается, а негативный - его рутинный характер, вследствие чего от занятия человек, наоборот, стремится избавится.

 "... Исследования, например, показывают, что при условии обладания достаточным состоянием 20 % людей не желают работать ни при каких обстоятельствах ; из оставшихся 36 % будут работать в случае интересной работы ; 36 % - чтобы избежать скуки и одиночества ; 14 % - из боязни "потерять себя" ; 9 % - потому что работа приносит радость. Лишь около 12 % людей имеют в качестве основного мотива деятельности деньги, в тоже время до 45 % предпочитают им славу ; 35 % - удовлетворённость содержанием работы..." \*

 Пожилые люди по сравнению с молодыми придают большое значение гарантиям занятости, уважению ; для более образованных предпочтительнее внутренние факторы мотивации, и они скорее удовлетворяются существующими внешними. На внутренние факторы ориентированы и работники, занимающие высокое служебное положение и имеющие более высокие заработки.

(\*) Веснин В. Р., Основы менеджмента. - М.: Общество "Знание". 1996, с. 328

- 11 -

 Особо можно сказать о менеджерах и предпринимателях. Для последних нужна независимость, возможность решать сложные проблемы, добиваться успеха, всеобщего признания, даже если все действия сопряжены с риском. Для менеджера, как наёмного работника, пусть даже самого высокого ранга, важнее другое : избежать этого риска, продвинуться по службе, приобрести высокий статус, власть над людьми.

 Существующие концепции мотивации принято делить на две группы : содержательные и процессуальные.

ТМ

теория мотивации

 СТМ ПТМ

 - А. Маслоу - теория ожидания

 - Мак-Клелланд - теория справедливости

 - Герцберг - модель Пертера - Лоулера

 Так, американец Ф. Тейлор, предложивший классический вариант содержательный концепции, основывающийся на стимулировании повышенной производительности труда дополнительными денежными выплатами, за счёт которых можно было расширить круг удовлетворяемых работниками потребностей, ориентировался на научно обоснованную систему норм расходования времени - "квот" на каждый вид операции или объём работ. При достижении более высокой производительности (выработки) по сравнению с тем, что требовала "квота", труд оплачивался по повышенному тарифу, а также дополнительно вознаграждался премиями. Сами "квоты" обычно ориентировались на наиболее сильных и сноровистых работников, а поэтому были по плечу далеко не всем. Система Тейлора заставляла людей работать не пределе возможностей, поскольку невыполнение задания влекло за собой оплату труда по пониженным расценкам. Всё это дало возможность Ленину довольно метко охарактеризовать тейлоризм как "научную систему выжимания пота".

 Пожалуй, наиболее известным вариантом содержательной концепции мотивации является теория иерархии потребностей А. Маслоу, сформулированная им в 1940-х гг. В соответствии с теорией Маслоу все потребности можно разделить на пять групп и расположить в виде строгой иерархической структуры, графически изображённой в форме пирамиды, а точнее

- 12 -

треугольника. Сначала поведения человека мотивируется удовлетворением самого низшего уровня потребностей, а затем, по мере их насыщения, в действие вступают потребности более высокого уровня.

 К низшей, первой группе потребностей Маслоу отнёс физиологические, удовлетворение которых обеспечивает человеку элементарное выживание (пища, жильё, отдых и т. п.). Для их удовлетворения необходимо обеспечить работнику минимальный уровень заработной платы и сносные условия труда.

 Ко второй группе Маслоу причислил потребности в безопасности и уверенности в будущем. Они удовлетворяются с помощью заработной платы, превышающей минимальный уровень, что позволяет приобрести страховой полис, делать необходимые взносы в пенсионный фонд, а также через работу в надёжной фирме, предоставляющей сотруднику определённые социальные гарантии.

 Первая и вторая группа потребностей в совокупности образуют первичные потребности (а остальные три - вторичные). Без их удовлетворения невозможна нормальная жизнедеятельность практически ни одного человека.

 В третью группу Маслоу включил социальные потребности, прежде всего в принадлежности, признании, поддержке. Для их удовлетворения необходимо участие человека в групповой работе, коллективном творчестве, внимание со стороны руководителей, ощущение поддержки товарищей. Принято, что в удовлетворении такого рода потребностей приказы и деньги практически никакой роли не играют.

 Четвёртую группу образуют потребности в уважении и самоутверждении, признании со стороны окружающих. Они удовлетворяются путём завоевания известности, почёта, публичного вознаграждения.

 Наконец, в пятую группу Маслоу включил потребности в самовыражении, в реализации своих потенциальных возможностей, росте себя как личности, причём относительно независимо от внешнего признания. Для удовлетворения людям необходимо предоставлять максимум свободы в работе и творчестве.

 Графически консультация Маслоу изображается в виде треугольника, и это далеко не случайно, поскольку потребности более высокого уровня, по сравнению с предыдущими, имеет гораздо меньшее число людей.

 По мнению Маслоу, механизм мотивации действует таким образом, что пока не будут удовлетворены (хотя и не обязательно

- 13 -

полностью) потребности низшего уровня, потребности более высокого уровня либо воздействуют, либо действуют в качестве мотивов недостаточно сильно. Таким образом, возможность параллельного воздействия потребностей различных уровней не исключается. (следовательно, уровень не дискретны, а плавно переходят друг в друга), "... Маслоу отмечал : "...На самом деле иерархия не такая жёсткая..." \* В основном предполагается последовательный переход от низшего уровня потребностей к высшему, что, правда, подвергается сомнению большинством учёных.

 Теорией, раскрывающей содержательную концепцию мотивации, является близкая к предыдущей модель приобретённых потребностей Д. Мак-Клелланда, в котором по-своему представлены высшие уровни потребностей Маслоу, однако без иерархичности. Мак-Клелланд выделяет три вида потребностей : в успехе ; во власти (как ради неё самой, так и ради достижения общих целей) ; в причастности. Но потребности Мак-Клелланд толкует более широко, чем Маслоу, например, власть он не сводит только к административной, а рассматривает её, скорее, как лидерство, инициативные действия по обеспечению членов коллектива всем необходимым для их успешной работы, помощь в формировании уверенности в собственных силах и компетенции.

 Ещё одной теорией, исходящей из содержательной концепции мотивации, является двухфакторная модель Ф. Герцберга, разработанная во второй половине 1950-х гг. Он показал, что мотивирующими факторами служат как удовлетворённость, так и неудовлетворённость тех или иных человеческих потребностей, причём нарастание одной и убывание другой являются двумя самостоятельными процессами, не зависимыми друг от друга, а поэтому факторы, воздействующие на один процесс, совершенно необязательно должны воздействовать на другой.

 Процесс мотивации осуществляется с помощью двух групп факторов : мотивационный, связанный с работой (творческий рост, признание, успех, продвижение по службе), и "гигиенических", связанных с условиями её осуществления (заработок, вознаграждение, состояние внутренней среды и т.п.).

 Герцберг показал, что присутствие мотивационных факторов оказывает значительное стимулирующее воздействие на результативность труда, но при удовлетворении соответствующих потребностей это воздействие исчезнет. Отсутствие же этих

 (\*) - Мескон, Основы менеджмента, М., 1992 г., стр. 368, абз. 1

- 14 -

факторов не вызывает значительной неудовлетворённости людей, и поэтому не становится демотивирующим моментом. Отсутствие или недостаточное развитие "гигиенических факторов", наоборот, вызывают у людей значительную неудовлетворённость работой и резко снижают стимулы к активной деятельности, однако присутствие не означает ещё появления удовлетворённости, поскольку они создают лишь предпосылки для неё.

 Таким образом, согласно Герцбергу, "гигиенические" факторы не мотивируют работников ; они только предотвращают у них возникновение чувства неудовлетворённости своей деятельностью и её условиями. Для стимулирования трудовых усилий в дело необходимо включить ещё и мотивационные факторы.

 В то же время, Герцберг и внёс важный вклад в понимание мотивации, он не учитывал многих обстоятельств, необходимых для объяснения её механизма, и в первую очередь поведенческих аспектов и параметров окружающей среды.

 Прежде всего, это теория ожиданий В. Вурма, основывающаяся на том, что помимо осознанных потребностей человеком движет надежда на справедливое вознаграждение его усилий. В соответствии с ней ожидания рассматриваются как оценка данной личностью вероятности наступления того или иного события.

 Мотивационная модель В. Вурма, выглядит следующим образом. Приступая к выполнению той или иной работы, человек с определённой степенью вероятности ожидает, что затраченные им усилия принесут необходимый результат, который также с той или иной степенью вероятности должен быть замечен руководителем и соответствующим образом вознаграждён. Наконец, у работника существует определённая степень ожидания того, что полученное вознаграждение его удовлетворит (или не удовлетворит), называемая валентностью. "... Ожидания в отношении затрат труда - результатов - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами (З-Р) ... Ожидание в отношении результатов - вознаграждение (Р-В) есть результат вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов ... Валентность - это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определённого вознаграждения ... " \* В результате общая мотивация человека к выполнению данной работы определяется совместным действием перечисленных факторов. Для расчёта её величины предлагается перемножить значения вероятностей того, что усилия дадут желаемый результат ; последний повлечёт за

(\*) - Мескон, Основы менеджмента, М., 1992 г., стр. 376

- 15 -

собой справедливое вознаграждение и ценность его будет удовлетворять субъекта.

 Соотношение этих факторов выражается формулой :

 Мотивация = З-Р х Р-В х Валентность

 Если значение любого из этих мотивационных факторов (их вероятность) будет мало, мотивация окажется слабой, а результат труда в конечном итоге низкой, и наоборот. Для обеспечения успеха мотивации необходимо установить обоснованное соотношение между возможностями людей, ожидаемыми результатами и степенью ценностей для них вознаграждения.

 Своё толкование того, каким образом можно стимулировать людей на достижение целей, даёт теория справедливости. В соответствии с ней люди субъективно определяют соотношения вознаграждения и затраченных усилий, а потом сравнивают полученный результат с вознаграждением других, выполнявших аналогичную работу.

 Индивидуальные доходы Доходы других

 ----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------- = ---------------------------------------------------------------------------------------

 Индивидуальные затраты Затраты других

 Если нарушений нет, то мотивирующие факторы работают нормально ; если же сравнение выявляет дисбаланс, несправедливость, тем более имеющий характер, происходит демотивация деятельности.

У человека возникает психологическое напряжение, которое негативно сказывается на выполняемой работе и её результатах, поскольку, чтобы восстановить справедливость, он начинает трудится менее эффективно. В то же время, если людям переплачивают, они менее склонны менять своё поведение.

 Поскольку подобного рода оценки весьма субъективны, должны существовать чёткие критерии вознаграждения сотрудников, основывающихся на точных исследованиях и учитывающие психологию людей. Это, правда, не всегда спасает от различного рода коллизий, возникающих вследствие несовпадения оценок, но помогает их существенно смягчить. Кроме того, как показывает практика передовых фирм, важную позитивную роль может сыграть возможность открыто обсудить все спорные вопросы, связанные с вознаграждением, и исключение каких бы ни было

- 16 -

тайн по отношению к его конкретной величине для каждого из сотрудников.

 Модель Портера Лоулера.

"... Это комплексная теория, включающая элементы теории ожидания и теории справедливости ..." \*

 Ценность Вознаграждение

 вознаграж- воспринимаемое,

 дения как справедливое

 Способности

 и характер Внешнее

 вознаграждение

 Результаты

 Усилия (выполненная Удовлетворение

 работа)

 Внутреннее

 вознаграждение

 Оценка вероятности Оценка

 связи усилия роли

 с вознаграждением работника

 Усилия, приложенные в работе, зависят от ряда факторов :

 - от ценности вознаграждения ;

 - от оценки вероятности связи усилия с вознаграждением ;

 - от способности и характера ;

 - от оценки роли работника.

 Результаты работы достигаются под влиянием этих факторов. За выполненную работу мозг получает 2 вида вознаграждения : внутреннее и внешнее, воспринимаемое как справедливое. В итоге возникает удовлетворение, которое возвращается и становится пятым фактором, действующим на прилагаемые усилия.

 (\*) - Мескон, Основы менеджмента, М., 1992 г., стр. 381, абз. 4

- 17 -

 Способы мотивации условно могут быть разделены на две группы, одну из которых составляют экономические, а другую - неэкономические , последние, в свою очередь делятся на организационные и моральные. На практике они тесно переплетаются, взаимообуславливают друг друга и часто переходят один в другой.

 Экономические способы мотивации основываются на том, что люди в результате их применения получают определенные выгоды, повышающие их благосостояние. Такие выгоды могут быть прямыми, например в некоторой сумме денег, или косвенными, облегчающими получение прямых (дополнительное свободное время, позволяющее подрабатывать в другом месте). Едва ли не основной формой прямой экономической мотивации является заработная плата за выполнение основной работы. Обычно она зависит от занимаемой должности, квалификации, стажа работы, количества и качества затраченного труда, однако на нее воздействуют и чисто рыночные факторы, такие как спрос и предложение на рынке труда, сложившаяся конкретная конъюнктура, территориальные аспекты, законодательные нормы ( например, в США минимальная оплата труда, как и почасовые ставки регулируются законодательством.

 Существуют две формы оплаты труда - повременная и сдельная. Повременная форма характеризуется тем, что заработная плата работнику начисляется в зависимости от количества отработанного в соответствии с табельным учетом времени и установленной тарифной ставки или оклада. Применяется в отношении руководителей, специалистов, служащих, а также тех рабочих, результаты деятельности которых не поддаются точному измерению и учету, либо не требуют его вовсе. В зависимости от способа начисления она бывает почасовой, поденной, помесячной.

 Мотивирующими элементами при повременной оплате труда является ее величина и наличие в необходимых случаях премий. Ее эффективное применение требует соблюдения ряда условий, в частности : точного учета фактически отработанного времени; наличия обоснованных норм и нормативов, регламентирующих объем выработки, численность персонала, производственные задания; правильного распределения работы между исполнителями, принимающего во внимание их квалификацию, опыт, профессию.

 Сдельная форма заработной платы применяется в основном в отношении рабочих, конкретные результаты деятельности которых легко измеримы и их рост необходимо стимулировать, а выработка продукции является решающим результатом работы.

- 18 -

Применение сдельной оплаты требует также наличия научно обоснованных норм( выработки, затрат и т.п.) и надежность учета результатов.

 Сдельная форма оплаты подразделяется на системы по таким критериям, как способы определения сдельной расценки, расчета с работниками (индивидуально или коллективно), материального поощрения.

 В отличие от повременной заработной платы, имеющей только две системы (простую и премиальную), у сдельной их значительно больше.

 При прямой ( индивидуальной и коллективной) сдельной заработной плате ее величина определяется в зависимости от выполненного объема работы по единой расценке за единицу продукции.

 Индивидуальная сдельная оплата труда применяется там, где люди работают либо самостоятельно, либо совместно и выполняют одинаковую по характеру и квалификации работу. Коллективная сдельная используется в том случае, если исполнители разной квалификации и специальности трудятся

самостоятельно или совместно над комплексным объектом, будучи связанными конечным результатом.

 Косвенная сдельная заработная плата (индивидуальная или коллективная) применяется в отношении работников, обслуживающих других, оплачиваемых по сдельной. Обычно используется в отношении тех видов исполнителей, от которых мало что зависит.

 При сдельно-прогрессивной заработной плате в пределах установленной исходной нормы выработки труд оплачивается по прямым сдельным расценкам , а сверх нее - по повышенным. Степень увеличения расценок определяется с помощью специальной шкалы.

 Сдельно-премиальная система оплаты труда сочетает сдельный заработок с премией и качественные результаты деятельности (рост производительности , снижение затрат на освоение новой техники и технологии).

 При аккордной системе заработок определяется сразу на весь объем выполненной работы.

 Стимулирующая функция коллективной оплаты труда (а также премирования) во многом обеспечивается использованием коэффициента трудового участия (КТУ), дающего обогащенную количественную оценку вклада каждого в конечный результат. КТУ учитывает индивидуальную производительность труда,

- 19 -

сложность и качество работы, помощь других, соблюдение трудовой и производственной дисциплины. За высокий профессионализм, инициативу, работу по смежным специальностям, участие в рационализаторстве, передаче опыта, руководстве коллективом и т.п. он может повышаться , а в обратном случае - снижаться.

 Помимо основной заработной платы, можно говорить о дополнительной, начисляемой за профессионализм, квалификацию, деловые навыки, в форме различного рода доплат, носящих обычно компенсационный характер.

 Иногда заработная плата бывает неявной, то есть существует ряд льгот, которые на практике значительно увеличивают доходы субъекта.

 Уровень оплаты труда дает формальную оценку трудовому вкладу работников в конечные результаты, исполнительности, профессионализму, квалификации.

 Однако более действенным стимулирующим средством он становится при дополнении его другой важной формой экономической мотивации - системой премирования.

 Рабочие обычно премируются по итогам достижения 1-2 показателей ; служащие и специалисты - 2 - 3 показателей. Основаниями для премирования служат экономия ресурсов, увеличение прибыли, прежде всего в сфере деятельности, не имеющей прямого отношения к данному сотруднику, различного рода научные достижения, рационализаторские предложения, успешное проведение мероприятий по предупреждению проблем, исключительные заслуги. Для того чтобы премии играли роль действенного стимулирующего фактора, они, как в своё время показал ещё Ф. Тейлор, должны составлять не менее 30 % основного заработка.

 Предпосылками успешного премирования можно считать :

 правильные выбор системы показателей, исходящих из конкретных задач, стоящих перед фирмой ;

 дифференциацию показателей в зависимости от роли и характера подразделений, уровня должностей ;

 ориентацию показателей премирования на реальный вклад в конечные результаты, эффективность и качество работы, учёт общефирменных достижений ;

 конкретность, понятность, гибкость, справедливость критериев оценки достижений.

- 20 -

 Общим принципом премирования является вознаграждение за любые, пусть самые малые успехи, а также потенциальная неограниченность его величины и своевременность выплаты.

 В то же время критерии и нормативы, по которым происходит премирование, должны регулярно пересматриваться в соответствии с изменением условий деятельности фирмы, её целей, экономического положения и т.п.

 Денежные выплаты в форме заработной платы и премий, используемые в качестве рычагов стимулирования, в зависимости от конкретной ситуации могут быть пропорциональными и непропорциональными достигнутым результатам. В последнем случае речь идёт об акцентирующих и нивелирующих выплатах ; при акцентировании они растут быстрее увеличения результата, а при нивелировании - медленнее. На практике здесь могут иметь место самые различные комбинации.

 Так, в условиях отрицательного стимулирования акцентируются отстающие, а нивелируются передовики. Это позволяет подтянуть первых до необходимого уровня, но слабо заинтересовывает вторых в росте производительности. Зачастую такая система может включать и штрафы. В основе положительного стимулирования лежат премии за более высокие результаты и безразличное отношение к низким, что побуждает передовиков в ещё большей степени вырываться вперёд по сравнению с остальными.

 В целом система денежных выплат должна обеспечить большинству работников желаемый уровень дохода при условии добросовестного отношения к работе и выполнению своих обязанностей. Удовлетворённость материальным вознаграждением, его справедливым уровнем стимулирует инициативность людей, формирует приверженность организации, привлекает новых работников.

 Кроме премий и заработной платы, существует ещё один вид денежных вознаграждений, обладающий определённым мотивационным эффектом : участие в прибылях. Прежде всего это относится к дополнительной прибыли, до 75 % которой может доставаться сотрудникам. Осуществляются такие выплаты обычно ежемесячно, чтобы люди наглядно видели их связь с результатами своей работы. Для руководителей же с давних пор регулярно практикуются бонусы - крупные единовременные выплаты из прибыли 1 - 2 раза в год.

 Косвенная экономическая мотивация - это мотивация свободным

- 21 -

временем. Её конкретными формами являются : сокращённый рабочий день или увеличенный отпуск, призванные

компенсировать повышение затрат труда (например, в сфере науки, образования) ; скользящий или гибкий графики работы, делающие режим более удобным для человека, что позволяет ему без ущерба для неё заниматься другими делами ; предоставление отгулов за часть сэкономленного при выполнении работы времени, что пока в отечественной практике распространения не получило.

 К организационным способам мотивации можно отнести мотивацию целями, мотивацию обогащением работы и мотивацию участием в делах фирмы.

 Большие, трудные, интересные цели увлекают людей, пробуждают в них дух борьбы, соревнования, стремление к достижению высоких результатов.

 Мотивация участием в делах фирмы предполагает предоставление работникам права голоса при решении ряда проблем (в основном социального характера) ; вовлечение их в процесс коллективного творчества ; консультирование с ними по специальным вопросам ; реальное делегирование им прав и ответственности.

 Наконец, мотивация обогащением труда заключается в предоставлении людям более содержательной, важной, интересной работы, социально значимой, с широкими перспективами профессионального и должностного роста, дающей им возможность осуществлять широкий контроль над ресурсами и условиями собственного труда.

 К моральным способам мотивации относится признание, которое может быть личным и публичным. Суть личного признания, которое в нашей стране распространения ещё не получило, состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству фирмы или лично представляются ему, получают право подписи ответственных документов, в разработке которых они принимали участие, персонально поздравляются дирекцией по случаю праздников или семейных дат.

 Публичное признание нам знакомо лучше ; оно предполагает информацию о достижениях работников в многотиражках, на специальных стендах, "досках почёта", награждение особо отличившихся людей почётными знаками, грамотами, внесение их имён в специальные книги фирмы. Часто публичное признание сопровождает такие мероприятия "экономического" характера, как награждение премиями, турпоездками, стажировками.

- 22 -

 Специфической формой морального стимулирования являются похвала и критика.

 Похвала должна следовать за любыми действиями подчинённых, пусть самыми незначительными, но обязательно конкретными, способствующими достижению целей фирмы. Это обеспечит её регулярность, последовательность. В то же время похвала должна быть дозированной, основываться на принципе контраста, предусматривающем определённые перерывы, ибо при слишком частом её повторении она перестаёт быть действенной. Отсутствие похвалы, особенно за хорошую работу, демотивирует, как и незаслуженная позвала с "двойным дном", поэтому для похвалы желательно иметь объективные, хотя и не афишируемые критерии.

 За негативные действия подчинённые, впрочем как и руководители, могут подвергаться критике, то есть отрицательному осуждению о чём-то со стороны окружающих, вскрывающему недостатки и упущения в работе.

 Критика может осуществляться в зависимости от ситуации в самых различных формах : безлично (не называя имён и фамилий) ; с упрёком в том, что человек подвёл других ; с высказыванием озабоченности по поводу состояния дел у критикуемого лица ; сопровождаться сожалением, сопереживанием ему ; содержать в себе удивление, иронию, намёк, предупреждение, опасение, требование, вызов. Но самое главное требование - конструк-тивность.

 Конструктивная критика направлена не только на то, чтобы выявить недостатки в работе сотрудника и стимулировать его к работе над их исправлением, но и на то, чтобы оказать ему всяческую помощь. Поэтому она следует определёнными правилами. Прежде всего она должна походить в доброжелательной атмосфере, которая создаётся за счёт ослабления обвинительного акцента, внесение элементов самокритики, похвалы критикуемого, уважительного отношения к его личности (критикуются только поступки), высказывание пожеланий в косвенной форме, без настаивания на своей точке зрения, аргументированности и т.п. Нельзя требовать признания своих ошибок и правоты критикуемого. Высказывать критические замечания лучше наедине, всячески подчёркивая, что отмеченные недостатки легко устранимы.

 Любая критика должна восприниматься как форма помощи со стороны, направленная на устранение недостатков, поэтому независимо от формы из неё необходимо извлекать рациональные зерна. Это поможет определить , чем она вызвана , и быстрее

- 23 -

исправить недостатки, поскольку за исключением случаев сведения счетов критика имеет под собой реальные ошибки, которые нужно и можно устранить (неспособных сделать это не критикуют, а сразу увольняют). Критикуемые не должны обижаться на критику, но одновременно при наличии необходимых аргументов могут по-деловому защищаться, однако признав прежде справедливые упрёки и пообещав исправить ошибки.

 В заключение необходимо остановиться ещё на одной форме мотивации, которая по существу объединяет в себе предыдущие - это продвижение в должности. Оно даёт и более высокую заработную плату (экономический мотив), более интересную и содержательную работу (организационный мотив), и отражает заслуги и авторитет личности (моральный мотив). В то же время этот способ мотивации по ряду причин ограничен - прежде всего количеством должностей, кроме того, не все люди способны руководить и имеют для этого желание.

 Успех мотивации предопределяется комплексным подходом к ней, основанном на глубоком и всестороннем изучении положения дел в фирме и мотивационной структуры поведения её персонала.

 В 30 г. заметили, что есть сильное различие между менеджером - руководителем и мененджером- лидером, у которого на 60% при тех же ресурсах производительность персонала выше.

 Существует пять характерных черт, присущих лидеру:

 1. Физическая и нервная энергия.

 2. Энтузиазм, трансформирующийся во властные распоряжения.

 3. Интеллигентность.

 4. Порядочность.

 5. Умение ставить цели, которые бы вдохновляли подчиненных на свершение.

 Классификация лидеров:

 - лидер, ориентированный на задание (эффективен в стабильных рабочих коллективах с четкими параметрами работы)

 - лидер, ориентированный на отношение с людьми (эффективен

 при создании фирмы)

 - лидер, линейный руководитель ( комбинация первых двух ).

Эффективность лидерства связана с должностью, структурой задач, степенью доверия лидеру.

 Необходимо выделить три способности, присущие лидерству-

это понимание того, что у людей разные мотивы в разных ситуациях; способность создавать атмосферу для мотиваций;

способность вдохновлять, когда у всех уже нет никаких сил.

- 24 -

 Наиболее сложным элементом в работе руководителей

 является текущая координация деятельности подчиненных и направление ее в нужную сторону. Это достигается с помощью намека к действию в нужном направлении; предоставления советов и консультаций нуждающимся в помощи и поддержке; дачи прямых распоряжений (от пожелания до приказа) ожидающим их ; наказаний вплоть до увольнения, тех, кто игнорирует волю руководителя. Осуществляя управление подчиненными, руководитель использует при этом несколько групп методов, среди которых : авторитарные, демократические, методы создания стимулирующих условий, консультативные методы.

 Авторитарные методы основываются на отдаче распоряжений подчиненным при отсутствии всяких объяснений их связи с общими целями и задачами деятельности фирмы и стремления узнать их мнение или получить одобрение. Руководитель определяет не только содержание заданий, но и конкретные способы их выполнения. При этом приоритет отдается приказам, а среди стимулов преобладает угроза наказания. Применение этих методов наиболее успешно, когда подчиненные полностью находятся во власти руководителя и безгранично ему доверяют, а руководитель не уверен в том, что они смогут без его команд действовать правильно, надлежащим образом.

 Демократические методы предполагают, что подчиненные самостоятельно принимают решения и ищут пути их реализации, а руководитель заранее создает для этого процесса условия, предопределяющие конечный результат, и задает лишь основные параметры работы. Подчиненные получают возможность ставить конкретные цели и в рамках предоставляемых полномочий определять способы их достижений, а также избавлены от назойливого текущего контроля, который заменяется проверкой результатов и поощрением имеющихся успехов, чему отдается предпочтение по сравнению с наказаниями. Все это приносит работникам удовлетворение. Обычно эти методы применяются в случае, когда подчиненные хорошо знают свою работу и могут внести в ее исполнение определенный элемент творчества.

 Авторитарные и демократические методы основываются на активной роли руководителя в управлении деятельностью подчиненных. В противоположность им методы создания стимулирующих условий предполагают в основном его пассивное поведение. Руководитель только ставит общую задачу, разрабатывает правила игры и контролирует их соблюдение. При этом поощрения и наказания отступают на второй план по

- 25 -

сравнению с внутренним удовлетворением, получаемым подчиненными от возможности реализовать свои потенции и творческие способности. Эффективность данных методов обусловлена реальным стремлением подчиненных к этому, правильной формулировкой руководителем задач и условий их деятельности и его справедливостью в отношении оценки и вознаграждения результатов.

 Методы управления с помощью советов относятся к пассивным. Однако степень пассивности руководителя здесь значительно большая: его деятельность сводится лишь к организации условий творчества подчиненных, сформулированных ими самими, точно также ,как конкретные задачи и способы их достижения, консультированию в необходимых случаях, поощрению по итогам работы в соответствии с предложениями подчиненных.

 Совокупность конкретных способов, с помощью которых происходит взаимодействие руководителей и подчиненных получила название управленческого стиля. Он определяется содержанием и необходимыми сроками решения стоящей задачи, особенностями личности руководителя и подчиненных, спецификой “текущего момента” и рядом других обстоятельств.

 На западе различают стили :

 Эксплуататорско- авторитарный ;

 Благожелательно- авторитарный ;

 Консультативный ;

 Партиципативно- групповой.

 Эксплуататарско-авторитарный стиль предполагает, что ру-ководитель не доверяя подчиненным, решает все вопросы исключительно сам , “спускает” лишь указания, что, как и когда делать. Мнения сотрудников его не интересуют. Воспринимая такие решения как навязанные “сверху”, подчиненные относятся к ним как правило негативно, даже если они по сути правильны, а поэтому с прохладцей, несмотря на угрозы санкций со стороны шефа, а его ошибкам только радуются, находя в них подтверждение своего негативного мнения. В результате они держат себя таким образом, закрепляя в сознании и поведении известный стереотип “наше дело - маленькое”. Усугубляется положение широким применением наказаний. Концентрация полномочий и ответственности в руках высшего руководства автоматически делает его виновником за все ошибки, независимо

- 26 -

от того, где они были допущены; для обделения себя оно сваливает всю ответственность на подчиненных, их якобы бездеятельность и отсутствие помощи, что создает почву для развития производственных конфликтов. В данном случае цена ошибок оказывается двойной - к экономическим потерям добавляется моральный ущерб для отдельных работников и коллектива в целом.

 Благожелательно - авторитарный стиль предполагает снисходительное отношение руководителя с подчиненными, по-отечески; при принятии решений интересуется их мнением, хотя, несмотря на его обоснованность, может поступать по-своему. Если это делается демонстративно, то психологический климат в коллективе может серьезно пострадать. В то же время мудрый руководитель предоставляет подчиненным определенную самостоятельность,

пусть даже в ограниченных пределах, при условии, если они будут соблюдать его требования и интересы фирмы, вступая по отношению к ним в роли “сторожа”, желающего, чтобы во время его дежурства ничего неприятного не произошло. Мотивирование страхом и наказаниями здесь имеет место, но оно минимально.

 Консультативный стиль предполагает, что подчиненные, хотя и не полностью, но в значительной степени находятся в “зоне доверия” руководителя, который постоянно консультируется с ними и стремится использовать все лучшее, что они предлагают. Таким образом информация движется не только сверху вниз, но и снизу вверх. Среди стимулирующих мер преобладает поощрение, а наказание используется лишь в чрезвычайных случаях. Сотрудники в целом удовлетворены системой руководства, несмотря на то, что большинство решений продолжает приниматься на “верхних этажах” управленческой иерархии. Они стараются оказать шефу посильную помощь, морально поддерживать его в необходимых ситуациях.

 Партиципативно - групповой стиль управления предполагает, что руководители полностью доверяют подчиненным во всех вопросах, всегда выслушивают и конструктивно используют их мнение, организуют широкий и всесторонний обмен информацией, привлекают подчиненных к постановке целей и контролю за их достижением, широко используя в качестве средства стимулирования разнообразные формы поощрения. Используется в

- 27 -

коллективах, где высокий уровень образования, высокая степень сплоченности.

 Кроме этого, на практике существует два подхода к проблеме стиля руководства : один исходит из того , что главный путь к получению результата лежит через налаживание человеческих отношений, создание благоприятного климата в коллективе. Другой подход предполагает , что главное в деле руководства людьми - создание надлежащих организационных и технических условий производства, при которых человек в наибольшей степени сможет реализовать свои потенциальные возможности, вне зависимости тех отношений, которые у него складываются с окружающими. Исходя из этих подходов Р. Блейк и М. Муттон предложили “управленческую решетку”, которая представляет собой таблицу, состоящую из девяти строк и девяти столбцов. По вертикали откладывается выраженный в баллах ( 1 - 9 ) учет интересов человека , по горизонтали - учет интересов производства (1 -9). Например, руководитель, ориентация которого в каждом направлении оценивается одним баллом, попадает на поле 1.1, свидетельствующее о том , что он в равной степени не уделяет внимания ни коллективу, ни созданию благоприятных организационно- технических условий его функционирования. Руководитель, занимающий на “ решетке” поле 1.9 главное внимание уделяет людям, созданию коллектива и благоприятного морально-психологического климата в нем, комфортной, дружелюбной атмосферы, считая, что с помощью этого можно достичь результатов даже при отсутствии внимания к организационно-техническим условиям. Зачастую такой подход вовсе не является признаком однобокости, поскольку во многих видах деятельности, особенно в творческих коллективах, основа успеха состоит именно в этом. Руководитель, занимающий поле 9.1, наоборот, основное внимание уделяет организационно-технической стороне дела, не обращая внимания на людей и коллектив в целом. И здесь в основе могут лежать реальные процессы, где роль взаимоотношений работников и их коллективных действий сравнительно не велика, как, например, на полностью автоматизированных производствах. Руководитель с поля 5.5 примерно поровну делит свои “привязанности” между людьми и организационно-техническими факторами производства; он твердо стоит на ногах, хотя и не “хватает звезд с неба”. Руководитель, чьи позиции характеризуются баллами 9.9, создает не просто коллектив , а команду единомышленников, способных на любые дела. Работа здесь строится так, чтобы сотрудники

- 28 -

видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости. Они совместно определяют цели своей деятельности и совместно создают благоприятные условия для их реализации.

 По мнению американца Френка Фидлера, стиль управления во многом зависит от ситуации, потому, поскольку руководитель, исповедующий определённый стиль, изменить себя, как правило, не может, его нужно, в зависимости от стоящей задачи, помещать в условия, где он проявит себя наилучшим образом. На его поведение влияют 3 фактора :

 1. Отношение между руководителем и членами коллектива. Подразумевают лояльность, проявляемую подчинёнными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей.

 2. Структура задачи. Подразумевает привычность задачи, чёткость её формулировки структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность.

 3. Должностные полномочия. Это - объём законной власти, связанный с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.

 Когда задачи чётко сформулированы, должностные полномочия достаточны, а отношения с подчинёнными благоприятны, на последних легко воздействовать ; в противоположной ситуации руководителю, по мнению Фидлера, лучше сосредоточится на организационно-технических проблемах, отодвинув вопросы создания коллектива и налаживания человеческих отношений на второй план. Это обеспечивает единство целей, оперативное принятие и реализацию решений, надёжный контроль. В данной ситуации не нужно тратить время на налаживание отношений, а сотрудникам в условиях чётко сформулированных несложных задач для выполнения работы достаточно простых указаний, поэтому одновременно руководитель может придерживаться авторитарного стиля, не забывая, однако, что лёгкое диктаторство и тирания - далеко не одно и то же. Первое люди могут принять с пониманием, доверяя шефу ; против второго на законном основании возмутиться и отказаться с ним сотрудничать вообще.

 Стиль управления, ориентированный на укрепление коллектива и поддержание человеческих отношений, наиболее подходящ в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях, когда у него нет достаточной власти, чтобы обеспечить необходимый уровень сотрудничества подчинённых. Но если взаимоотношения

- 29 -

хорошие, люди в основном склонны делать то, что от них требуется, особенно когда им объяснить, для чего это надо.

 Смещение акцента в этих условиях на организационную сторону дела может вызвать конфликт, в результате которого и без того слабое влияние руководителя на подчинённых упадёт ещё больше ; ориентация же не сплочение коллектива и налаживание человеческих отношений, наоборот, повысит влияние руководителя на подчинённых.

 Другую модель, описывающую зависимость стиля руководства от ситуации, предложили Т. Митчел и Р. Хаус, назвав её "Путь - цель". По их мнению, подчинённые будут стремиться к достижению целей фирмы, если это связано с их личной выгодой. Здесь основная задача руководства состоит в том, что информировать подчинённых о тех благах, которые их ожидают в случае хорошей работы, устранить помехи, оказать поддержку, дать необходимый совет, направить действия в нужную сторону. Конечно, при этом руководитель должен обещать только то, что сам сможет реально сделать, иначе все стимулы к работе быстро исчезнут.

 Модель Митчела и Хауса включает в себя четыре стиля руководства, использование которых определяются ситуацией, предпочтения, личными качествами подчинённых, степенью их веры в свои силы и возможностью воздействовать на ситуацию.

 Если у сотрудников большая потребность в самоуважении и принадлежности к коллективу, то наиболее подчинёнными считает-ся "стиль поддержки", аналогичный стилю, ориентированному на налаживании человеческих отношений. Когда сотрудники стре-мятся к автономии и самовыражению, лучше, как считают авторы, использовать так называемый "инструментальный" стиль, сходный с ориентированным на создание организационно-технических условий производства. Объясняется это стремление поскорее выполнить задание, а поэтому они предпочитают получать чёткие указания, иметь необходимые условия для работы, особенно в том случае, когда сие них не зависит.

 Там где подчинённые стремятся к высоким результатам и уверены, что смогут их достичь, применяется стиль, ориентированный "на достижение". Перед сотрудниками ставится посильная задача и ожидается, что они сами, без принуждения, будут по возможности стремится к её решению, а руководителю останется лишь раскрывать их способности.

 Стиль руководства, ориентированный на участие подчинённых в принятии решений, по мысли Митчела и Хауса больше всего

- 30 -

соответствует ситуации, когда те стремятся реализовать себя в управленческой деятельности. Руководитель при этом широко делится с ними информацией, использует их идеи и предложения в процессе подготовки и принятия решений.

 В неоднозначных ситуациях, как считают авторы, лучше использовать "инструментальный" стиль, поскольку руководитель "сверху" лучше видит ситуацию, и его указания смогут служить хорошим ориентиром для подчинённых ; однако с указаниями нельзя перебарщивать, чтобы подчинённые не восприняли их как чрезмерный контроль.

 В Японии различают стили : новаторско - аналитический, новаторско - интуитивный, консервативно-аналитический, консерва-тивно-интуитивный.

Оптимальным является новаторско-интуитивный, т.к. в нем заложено преданность организации, энергичность и новаторство, чуткость к новой информации, быстрое принятие решений, четкость в формулировании целей, терпимость к неудачам, готовность учитывать мнение других. Другие отличаются только степенью приближенности к нему.

 Однако, используя любой из стилей, менеджер в основе занимается разрешением конфликтов, который является сутью всего живого.

 По Мескону “ ...конфликт - это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами...” \*

 "... Под конфликтом понимается столкновение противоположно направленных тенденций в психике отдельного человека, а также во взаимоотношениях людей, формальных или неформальных объединений, обусловленное различием взглядов, позиций, интересов по разным проблемам... " \*\*

 Стороны находятся в конфликте, если действия одной из них оказывают отрицательное внимание на результат действия другой. В противоположном случае имеет место ситуация сотрудничества ; если же влияния вообще нет, стороны считаются независимыми.

 Современная точка зрения состоит в том, что некоторые конфликты допустимы и желательны, поскольку помогают выявить неблагоприятные процессы и явления в жизни организации, не всегда заметные с первого взгляда, разнообразие позиций, точек

(\*) - Мескон, Основы менеджмента, М., 1992 г., стр. 517, абз. 1

 (\*\*) - Веснин В. Р., Основы менеджмента М., 1996 г., стр. 386, абз. 2

- 31 -

зрения на те или иные события, получить дополнительную информацию, что в целом облегчает процесс управления.

 В основе конфликтов чаще всего лежат разные позиции в отношении какой то проблемы, целей и средств их достижения ; желаний и возможностей их удовлетворить, а также различного рода интересы и т. п.

 “...Существуют четыре основных типа конфликта : внутриличностный, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт...” \*

 Внутриличностные конфликты возникают в связи с такими обстоятельствами, как необходимость выбора между взаимоисключающими вариантами действий, каждый из которых в одинаковой мере желателен; несовпадение внешних требований и внутренней позиции, неоднозначность восприятия ситуации, особенно при необходимости активно действовать в ней ; невозможность реализовать себя в работе и поэтому неудовлетворенность ею. Чаще конфликты связаны либо с “выбором в условиях изобилия” и “выбором наименьшего зла”; либо с перегрузками, завышенными требованиями, неудовлет-ворительным вознаграждением.

 Межличностные конфликты в большинстве случаев порождаются столкновением материальных интересов отдельных субъектов, хотя внешние проявляются как несовпадение характеров, личных взглядов, моральных ценностей.

 Конфликты между личностью и группой в основном обусловлены противостоянием индивидуальных и коллективных норм поведения. Межгрупповые конфликты порождаются обычно борьбой за ресурсы или сферы влияния.

 С точки зрения организационных уровней конфликты можно разделить на горизонтальные и вертикальные. К первым относятся, например, конфликты между формальным и неформальным коллективом и т.п.; ко вторым - конфликты между отдельными уровнями иерархии. Тесная взаимосвязь и переплетение внутрифирменных отношений приводит к тому, что некоторые конфликты могут быть смешанными, включающими в себя и те и другие элементы.

В то же время практика показывает, что большинство конфликтов (до 70-80%) являются вертикальными. Для руководителей они наиболее трудны и неприятны, так как любые их действия, независимо от того, имеют они отношение к конфликту, или нет,

(\*) - Мескон, Основы менеджмента, М., 1992 г., стр. 518, абз. 2

- 32 -

будут рассматриваться через его призму.

 “...Причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, плохие коммуникации...” \*

 Ресурсы всегда ограничены, поэтому управляющие должны их распределять так чтобы с максимальной эффективностью достигнуть желаемых результатов, избежать возможных разногласий.

 Вторая причина может возникнуть на любом предприятии, если при решении определенной задачи есть зависимость от другого сотрудника.

 Различия в целях происходят потому, что подразделения фирмы сами определяют свои цели и уделяют им большее внимание.

 Различия в представлениях и ценностях зависят от желания достижения цели. Например, подчиненные считают, что всегда имеют право высказать собственное мнение, хотя руководитель полагает, что подчиненный может выражать его когда спрашивают, и неукоснительно выполнять требования.

 Различия в манере поведения и жизненном опыте увеличивают вероятность возникновения конфликта. Агрессивные личности всегда создают благоприятную атмосферу для конфликта.

 Неудовлетворительные коммуникации - это плохая передача информации, неточные формулировки, некорректное описание должностных обязанностей.

 Модель конфликта как процесса.

 Управленческая ситуация

 Источник конфликта

 Возможность разрастания конфликта

 Реакция на ситуацию Конфликта не

 происходит

 Конфликт происходит

 Управление конфликтом

 Функциональные и дисфункциональные

 последствия

(\*) - Мескон, Основы менеджмента, М., 1992 г., стр. 520, абз. 2

- 33 -

 Дисфункциональные последствия конфликта, т.е. условия, которые мешают достижению целей.

 “...1. Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров, снижение производительности.

 2. Меньшая степень сотрудничества в будущем.

 3.Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации.

 4. Представление о другой стороне как о “ враге”... \*

 5. Сворачивание взаимодействия и общения между конфлик-тующими сторонами.

 6. Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.

 7. Смещение акцента : придание большего значения победе в конфликте, чем решению реальной проблемы...”

 Функциональные последствия конфликта , (конфликт успешно разрешен) :

 - улучшено понимание проблемы ;

 - стороны будут лучше расположены к сотрудничеству;

 - все участники удовлетворены решением;

 - уменьшение синдрома покорности;

 - возможность проработать сопутствующие проблемы.

 Если конфликт происходит, то применяется одна из пяти моделей управления.

 I модель - соревновательная.

Каждая сторона преследует собственные интересы. Очень важна способность спорить, давить авторитетом, экономическими санкциями. Используется в экстренных случаях, когда по важным проблемам надо принимать важные решения.

 II модель - миротворческая.

Обратная соревновательной, благотворительность, само-пожертвование, принятие точки зрения другого человека. Используется для решения очень важных для себя вопросов в будущем, когда гармония в отношениях важнее, нежели конфликт, когда надо помочь подчиненным развить управленческие способности, позволяя им учиться на своих ошибках.

 (\*) - Мескон, Основы менеджмента, М., 1992 г., стр. 523, абз. 3

- 34 -

 III модель - избегающая.

Дипломатический уход в сторону от проблемы, откладывание до лучших

времен. Используется, когда вопрос не очень важен, когда нет шансов удовлетворения интересов, вред от конфликта больше, чем его отсутствие, людям дать возможность остыть, снять эмоциональное напряжение, другие могут решить конфликт более эффективно.

 IV модель - сотрудническая.

Модель означает совместную работу над проблемой с противоположной стороной, для того чтобы найти такое решение, которое удовлетворяло бы интересы обоих. Используется, когда надо проверить истинные недоверия другой стороны, надо пересилить тяжелые чувства, которые мешают общению, из-за важности интересов надо найти всеобъемлющее решение.

 V модель - компромиссная.

Здесь идут навстречу больше, чем в соревновательной, но меньше, чем в миротворческой. Используется, когда обе стороны имеют одинаковую силу, чтобы достичь быстрого решения под давлением времени, когда цели лишь умеренно важны.

 До 1980 г. в мотивации упор делали на управление людьми, на формирование коллективов, а с 1980 г. раскрыли систему ограничений в самом менеджере.

 Ограничения :

 1.Неумение управлять собой : неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, неумение справляться с дистрессами.

 2. Размытость личных ценностей. Отсутствие ясного понимания своих личных ценностей и наличие ценностей, несоответствующих условиям современной жизни.

 3. Смутные личные цели, наличие целей, противоречащих сегодняшней жизни.

 4. Остановленное саморазвитие, отсутствие способности мозга воспринимать новые ситуации и возможности.

 5. Недостаточность навыка решать проблемы, отсутствие стратегии, необходимой в принятии решений.

- 35 -

 6. Отсутствие способностей генерировать достаточно много новых идей, неумение использовать чужие новые идеи.

 7. Неумение влиять на людей, недостаточная способность обеспечить участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их управленческие решения.

 8. Слабые навыки руководства, отсутствие способностей доби-ваться от подчиненных результатов работы.

 9. Неумение обучать.

 10. Неспособность содействовать развитию и высокой эффективности рабочих групп.

 11. Низкая способность формировать коллектив.