

ТЕМА 10. КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ

1. ОРГАНІЗАЦІОННА КУЛЬТУРА (понятіє, етапи розвитку, свойства и функции, формирование)

2. ВЛИЯНИЕ ОРГАНІЗАЦІОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНІЗАЦІИ (способы передачи и изменение культуры)

3. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В ОРГАНІЗАЦІИ (влияние на деятельность организации, учет психологических особенностей возрастных этапов жизненного пути работника, типология личности в контексте человеческого фактора в организации, деловое поведение работников)

4. ОРГАНІЗАЦІОННЫЕ КОММУНИКАЦІИ (понятіє, типы, направления коммуникаций в организации. Организационные конфликты и их разрешение)

5. ГРУППА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ (межгрупповое поведение в организации. Действенность организационных структур. Горизонтальные связи в организации. Команда и ее отличительные черты)

6. МОТИВАЦІЯ РАБОТНИКОВ В ОРГАНІЗАЦІИ (основные положения теории мотивации, критерии мотивации В. ЗИГЕРТА И Л. ЛАНГА. Оценка эффективности мотивации в организации. Вознаграждение работников, виды заработной платы в организации)

1. ОРГАНІЗАЦІОННА КУЛЬТУРА (понятіє, етапи розвитку...)

Организационная культура – это совокупность общественно прогрессивных норм, правил и стандартов, принятая и поддерживаемая в области организационных отношений.

Организационная культура призвана отразить отношение фирмы к законности, личности, качеству выпускаемой продукции, финансам и производственным обязательствам, открытости и достоверности деловой информации. Это должно воплощаться в комплексе правил, традиций, ритуалов и символов, которые постоянно дополняются и совершенствуются.

В рыночных условиях успех работы предприятия зависит от его репутации как делового партнера. Репутация компании имеет определенное материальное выражение. Репутация предприятия определяется его надежностью как партнера, качеством его продукции и рядом других факторов, охватываемых понятием корпоративной культуры. Доверие партнеров, работников, населения создает нормальную рыночную среду, способствующую успешной работе предприятий.

Организация формирует собственный облик, в основе которого лежат стратегия качества производимой продукции и оказываемых услуг, правила поведения и нравственные принципы работников, репутация в деловом мире и т. п. Это система общепринятых в организации представлений и подходов к делу, формам отношений и достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от других.

В зависимости от организационной культуры различают типы организаций:

1) реагирующая – характеризуется неуверенностью и импровизацией, отсутствием общей цели и жесткой централизацией;

2) отзывчивая – поддержка инициативы работников, организация коллективной работы, неформальные коммуникативные связи, материальное поощрение работников за результаты;

3) активная – серьезная постановка стратегической цели, высокая дисциплинированность работников, атмосфера доверия и взаимопонимания;

4) высокоэффективная – высокий уровень сознания работников, желание постоянного совершенствования.

Следует учитывать, что организационная культура испытывает влияние национальной культуры. Именно черты и характеристики национальной культуры дают ключ к пониманию особенностей определенных элементов организационной культуры, отличающих деятельность тех или иных компаний.

Национальную культуру определяют четыре группы параметров:

1) **физическая среда.** Люди, живущие на берегу океана, сталкиваются с другими проблемами повседневной жизни, чем те, кто живет в гористой, изолированной местности. Они более открыты и восприимчивы, более терпимы к посторонним;

2) **общие системы ценностей и верований.** Религия во всех своих проявлениях является важным источником культуры;

3) **исторический опыт.** Люди, пережившие многие войны и межгосударственные конфликты, отличаются упорным стремлением отстаивать элементы нацио-

нальной культуры. Эти культурные характеристики отражаются в фольклоре, литературе, песенном творчестве и т. д.;

4) **уровень развития.** Общество имеет тенденцию к большему развитию индивидуализма по мере того, как экономика становится более зрелой. Организационная культура проявляется через представления о ценностях. Из них выводятся нормы и правила поведения, которые влияют на конкретное поведение отдельных групп и индивидов.

ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Организационная культура в своем развитии проходит несколько этапов:

- 1) возникновение организационной культуры;
- 2) поддержание организационной культуры;
- 3) развитие организационной культуры.

Возникновение организационной культуры начинается с возникновения организации. Сила организационной культуры зависит от числа сотрудников, которые разделяют положения организационной культуры.

Существуют следующие слои организационной культуры.

1. Преобладающая организационная культура – это организационная культура, которую разделяют большинство сотрудников компании. На этапе возникновения преобладающая организационная культура означает те правила и установки, которые даются руководителями организации.

2. Субкультура организации – это культура профессиональных групп, которая существует в организации и которая не идет вразрез с общими положениями организационной культуры. Она связана с региональными особенностями и спецификой отдельных подразделений. Различают вертикальную и горизонтальную субкультуру.

Когда производственное отделение организации обладает уникальной культурой, резко отличающейся от других отделений организации, то здесь имеет место вертикальная субкультура. Когда функциональный отдел организации имеет набор общепринятых понятий, то формируется горизонтальная субкультура.

Любая группа в организации может создать свою субкультуру. Она будет включать основные ценности преобладающей организационной культуры плюс дополнительные ценности, присущие только членам этой группы.

3. Контркультура организации – это культура групп сотрудников, которая противоречит общим нормам организационной культуры. Если в организации существует множество групп, объединяемых культурой, то организации грозит кризис.

Организационная культура позволяет отличать одну организацию от другой, создает атмосферу идентификации для членов организации, генерирует приверженность ее целям, укрепляет социальную стабильность, служит контролирующим механизмом, который направляет и формирует отношения и поведение работников.

Необходимо различать сильную и слабую культуру. **Сильная культура** характеризуется главными стержневыми ценностями организации, которые активно поддерживаются, четко определены и широко распространяются. Чем большее число членов организации разделяют ее главные ценности, признают их важность и привержены им, тем сильнее культура.

Молодые организации или организации, характеризующиеся постоянной ротацией мнений и ценностей, имеют **слабую культуру**. Члены таких организаций не имеют достаточного совместного опыта для формирования общих ценностей.

Однако не все зрелые организации со стабильным кадровым составом характеризуются сильной культурой: главные ценности организации должны активно поддерживаться.

Для создания новой культуры организации требуется много времени, поскольку старая культура укореняется в сознании людей, сохраняющих приверженность ей. Эта работа включает формирование новой миссии, целей организации и ее идеологии, модели эффективного руководства, использование опыта предыдущей деятельности, укоренившихся традиций и процедур, оценку эффективности организации, ее формальной структуры и т. д.

СВОЙСТВА И ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Организационная культура способна придать смысл деятельности людей, наполнить их жизнь интересным содержанием, стимулировать их новаторство и активность. Но там, где отсутствуют представления об организационных ценностях, где люди не способны разрешать конфликты, а ценности объединять людей, культура не может считаться потенциалом организации.

К элементам организационной культуры относят такие ее параметры и свойства, как:

- индивидуальная автономность – степень ответственности, независимости и возможности проявления инициативы в организации;
- структура – взаимодействие органов управления и отдельных лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;
- направление – уровень формирования целей и перспектив деятельности организации;
- интеграция – степень поддержки отдельных частей организации в целях обеспечения скоординированной деятельности;
- управленческое обеспечение – степень обеспечения четких коммуникационных связей в организации;
- поддержка – уровень помощи подчиненным, оказываемой руководителями;
- стимулирование – степень зависимости вознаграждения от результатов труда;
- идентифицированность – степень отождествления работников с организацией;
- управление конфликтами – степень разрешаемости конфликтов;
- управление рисками – степень поощрения инноваций и принятия на себя риска.

Эти характеристики включают как структурные, так и поведенческие факторы.

Свойства организационной культуры подразделяются на три основные группы:

- 1) **всеобщность** – организационная культура охватывает все стороны деятельности организации;
- 2) **преобладание неформальности** – функционирование организационной культуры связано с неформальными коммуникациями;

3) **устойчивость** – связана с традициями организации, которые существуют на протяжении ряда лет.

Функции организационной культуры разделяют на **общие и специфические**. К **общим** относятся функции **регулирования**, обеспечивающие внешние и внутренние задачи деятельности организации, и **воспроизводства**, выполняющие репродуктивные, стандартизирующие, сохраняющие, творческие, развивающие и инновационные задачи.

К специфическим относятся:

- охранная функция – культура устраняет возникновение нежелательных тенденций и отрицательных ценностей, характерных для внешней среды;

- интегрирующая функция – прививает определенную систему ценностей, объединяет интересы субъектов всех уровней организации, позволяет каждому сотруднику лучше осознать цели организации и степень ответственности перед ней;

- регулирующая функция – регулирует поведение, нормы и правила, которые указывают на то, как люди должны вести себя в процессе работы;

- заменяющая функция – упрощает структуру организации, заменяя отдельные уровни управления;

- адаптивная функция – помогает работникам приспособиться к организации;

- образовательная и развивающая функция – предполагает заботу менеджмента о профессиональной подготовке работников;

- функция управления качеством – повышает ответственность работников, способствуя повышению качества товаров и услуг;

- функция адаптации хозяйственной организации к нуждам общества;

- функция регулирования партнерских отношений.

ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

При **формировании организационной культуры** она подвергается двум процессам: процессу внешней адаптации и процессу внутренней интеграции.

Процесс внешней адаптации представляет собой поиск ниши для организации на рынке; процесс внутренней интеграции представляет способы наиболее

эффективных коммуникаций между сотрудниками организации. Составными частями процесса интеграции являются:

- 1) формирование общего языка организации;
- 2) определение групп, которые существуют в организации, и определение границ этих групп. Выделяют профессиональные, возрастные группы и группы, формируемые по статусу, который сотрудники имеют в организации;
- 3) власть, принципы ее получения; возможности поддержания и потери власти в организации, формирование поведения, необходимое для поддержания власти;
- 4) личностные отношения, которые формируются между сотрудниками;
- 5) система наград и стимулов, которая существует внутри организации.

Отсюда следует вывод, что формирование организационной культуры является результатом двух процессов – внешней адаптации и внутренней интеграции.

М. Кристенсен и А. Оверфорд выделили три основных элемента организации: ресурсы, процессы, протекающие в организации, и технологии, которыми владеет компания.

В соответствии с их точкой зрения основным элементом являются процессы. Одним из основных процессов они считали поддержание организационной культуры.

По их мнению, организационная культура складывается из следующих частей:

- поведенческие нормы;
- отношения внутри и вне организации;
- внутриорганизационные коммуникации;
- базовые ценности.

Кристенсен и Оверфорд предложили следующие рекомендации по формированию организационной культуры компании.

1. Необходимо разработать показатели, измеряющие эффективность деятельности каждого подразделения организации. Для этого должны быть использованы только те показатели, которые могут быть измерены.

2. Нужно увеличить число сотрудников, которые преданы компании и продуктивны. Все сотрудники могут быть разделены на три категории: 26 % – те, кто лоялен к компании и продуктивен; 55 % – делают вид, что заняты работой (не преданы компании, могут работать на любую организацию); 19 % – те, кто активно недоволен своим положением в организации и пытается передать свое недовольство другим сотрудникам организации.

3. Необходимо формировать программы реформирования организационной культуры силами менеджеров самой компании, т. е. без привлечения сторонних консультантов. Основная нагрузка по формированию организационной культуры лежит на менеджерах среднего звена, так как именно они общаются с сотрудниками организации, побуждая их выполнять цели, стоящие перед организацией.

Исходя из этого можно сделать вывод, что для формирования организационной культуры нужно обобщать опыт среднего звена компании.

4. Необходимо придумывать меры поощрения отличившихся сотрудников, которые предусматривают премирование и повышение в должности.

5. Руководитель должен уметь делегировать ответственность подчиненным.

2. ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Интересы **эффективной организации** требуют, чтобы культура организации, ее стратегия, внешняя и внутренняя среда были приведены в соответствие.

Роль организационной культуры в компании многоаспектна.

К основным аспектам организационной культуры относятся:

- 1) взаимосвязь организационной культуры и уровня технологии;
- 2) организационная культура должна рассматриваться как стратегический ресурс организации, определяющий ее конкурентное положение на рынке, а также как основа для выхода организации из кризиса;

3) организационная культура способна стать проводником многих не только внутриорганизационных изменений, но и рыночных преобразований на уровне общества.

Сильная культура является бесспорной и открытой. Бесспорную культуру можно распознать по тому, что на предприятии принято небольшое число основных ценностей, которые одобряются всеми членами организации.

Негативные черты слабой культуры можно распознать на основе следующих симптомов:

– отсутствуют ясные представления о ценностях и убеждения о достижении успеха в деле;

– имеют место представления о ценностях и убеждениях, но не существует согласия, что является правильным, важным и действенным;

– в организации доминируют различные точки зрения.

Культуру организации можно рассматривать как производную двух составляющих:

1) допущений и предпочтений тех, кто ее создал;

2) опыта, привнесенного их последователями.

Поддержание культуры организации на необходимом уровне зависит от подбора работников, действий высших руководителей и методов социализации.

Цель **подбора работников** – выявить и принять в организацию людей со знаниями и навыками успешного выполнения соответствующей работы. **Действия высших руководителей** оказывают значительное влияние на организационную культуру. Их поведение и провозглашаемая ими стратегия организации устанавливают определенные нормы, которые затем воспринимаются всей организацией.

Выявление возможностей и препятствий со стороны внешнего окружения необходимо для принятия решений, определяющих развитие фирмы. В конкурентной среде внешняя информация организации должна постоянно подвергаться проверке, совершенствоваться и обновляться. Процесс обеспечения связи организации с окружением начинается с создания «**культуры понимания внешней среды**», которая складывается из следующих элементов:

– **приоритеты** – сбор и распространение относящейся к делу информации должны стать приоритетом организации, частью ее культуры;

– **вовлеченность** – каждый сотрудник должен участвовать в этом процессе. Персонал, контактирующий с потребителем, находится на передней линии;

– **концентрация внимания** – организации не нужно знать все, что происходит в ее окружении, но некоторые вещи очень важны. Людям нужно знать, какая информация относится к делу и важна для успеха организации, а что можно проигнорировать;

– **процесс** – должны внедряться информационные технологии для обеспечения оперативного и адресного распространения информации организации, правильной ее интерпретации и поступления к тому, кто уполномочен предпринимать соответствующие действия;

– **мотивация** – сотрудники должны иметь мотивацию участия в информационном обмене (формальные стимулы, вознаграждения, признание).

Способы передачи культуры. В дополнение к очевидной ориентации и программам обучения культура передается работникам и другими способами. Самые эффективные – это информация, традиции, символы и язык.

Информация содержит описание событий, связанных с образованием организации; ключевых решений, которые определяют стратегию организации в будущем; высшего звена управления. Она позволяет соизмерять прошлое с настоящим, обеспечивает объяснение текущей практической деятельности организации.

Традиции. Соблюдение сложившихся традиций является средством для передачи культуры, так как с традициями связаны главные ценности организации.

Символы. Дизайн и планировка территории и зданий, мебели, стиль руководства, одежда являются материальными символами, которые передаются работникам.

Важна и степень равноправия в организации, обеспечиваемая высшим менеджментом, виды и типы поведения (т.е. рискованность, консерватизм, авторитарность, участие, индивидуализм, социальность), которые считаются приемлемыми.

Язык. Многие организации и их подразделения используют язык как способ идентификации членов организации с ее культурой или субкультурой. Изучая его,

члены организации свидетельствуют о своем принятии этой культуры и таким путем помогают ее сохранять. Принятая в организации терминология действует как общий знаменатель, который объединяет членов организации на основе признанной культуры или субкультуры.

Изменение культуры организации. Культура организации может оказаться приемлемой для определенного периода времени и условий. Изменение условий внешней конкуренции, государственного регулирования, стремительные экономические перемены и новые технологии требуют изменений культуры организации, сдерживающей повышение ее эффективности.

Для создания новой культуры организации требуется много времени, поскольку старая организационная культура укореняется в сознании людей, сохраняющих приверженность ей. Эта работа включает в себя формирование новой миссии, целей организации и ее идеологии, модели эффективного руководства, использование опыта предыдущей деятельности, укоренившихся традиций и процедур, оценку эффективности организации, ее формальной структуры, проектировку помещений и зданий и т. д.

На возможность изменения культуры влияют следующие факторы: организационный кризис, смена руководства, стадии жизненного цикла организации, ее возраст, размер, уровень культуры, наличие субкультур.

Организационный кризис. Он подвергает сомнению имеющуюся практику и открывает возможности для принятия новых ценностей. Примерами кризиса могут быть ухудшение положения организации, ее финансовое поглощение какой-то другой организацией, потеря главных клиентов, резкий прорыв конкурентов на рынок организации.

Смена руководства. Поскольку высшее руководство является главным фактором в формировании культуры организации, замена ее главных руководителей способствует введению новых ценностей. Но новое руководство само по себе не является гарантией того, что работники примут новые ценности. Новые лидеры должны иметь четкое альтернативное видение того, какой может быть организация, и обладать авторитетом.

Стадии жизненного цикла организации. Изменить культуру организации легче в переходные периоды от ее создания к росту и от зрелости к упадку. Когда организация вступает в стадию роста, основные изменения организационной культуры будут необходимы.

Культура организации еще не укоренилась, и работники примут ее изменения, если:

- предыдущий успех организации не отвечает современным условиям;
- работники не удовлетворены общим состоянием дел в организации;
- образ основателя (учредителя) организации и его репутация под сомнением.

Другая возможность изменения культуры появляется, когда организация вступает в стадию упадка. На этой стадии обычно необходимы сокращение персонала, снижение затрат и принятие других подобных мер, которые драматизируют настроения работников и свидетельствуют о том, что организация переживает кризис.

Возраст организации. Независимо от стадии жизненного цикла организации, чем меньше ее возраст, тем менее устоявшимися будут ее ценности. Изменение культуры более вероятно в молодой организации.

Размер организации. Изменить культуру легче в малой организации, так как в ней общение руководителей с работниками более тесное, что увеличивает возможности распространения новых ценностей.

Уровень культуры. Чем шире распространена культура в организации и выше сплоченность коллектива, разделяющего общие ценности, тем сложнее изменить культуру. Слабая культура более подвержена изменениям, чем сильная.

Наличие субкультур. Чем больше существует субкультур, тем сильнее сопротивление изменению доминирующей культуры.

Для изменения культуры необходима особая стратегия *управления культурой* в организации. Она предполагает:

- анализ культуры, который включает аудит культуры для оценки ее текущего состояния, сравнение с предполагаемой (желаемой) культурой и промежуточную оценку ее элементов, нуждающихся в изменении;
- разработку специальных предложений и мер.

Даже там, где условия для изменений благоприятны, руководителям не следует ожидать быстрой адаптации в организации новых культурных ценностей. Процесс изменения культуры в организации может занять длительное время.

3. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В ОРГАНИЗАЦИИ

Человеческий фактор играет решающую роль в деятельности организации. Люди в наименьшей степени поддаются управлению. Одной из основных проблем организационного поведения является проблема исполнения.

Формула исполнения следующая: исполнение = индивидуальные свойства * усилия * организационная поддержка.

Индивидуальные свойства определяют способность работника выполнить полученные задания. Усилия связаны с желанием исполнить задание. Организационная поддержка обеспечивает возможность исполнения.

Раскрыть проблемы управления индивидуального поведения в организации удалось Платонову. Он выделил:

- 1) биологически обусловленную подсистему личности;
- 2) индивидуальные формы отражения реальности (память, внимание, мышление);
- 3) подсистему опыта (знания, умения, навыки);
- 4) социально обусловленную подсистему (управленческая направленность для менеджера, отношения между людьми).

К биологически обусловленной подсистеме личности относятся возрастные особенности, различия по признакам пола, расы, свойства темперамента, физические особенности.

В управленческой деятельности необходим учет психологических особенностей возрастных этапов жизненного пути работника. Исследователи выделяют два периода у активно действующих людей в организации: **1) взрослость:**

- ранняя (21–25); – средняя (25–45) (пик интеллектуальных достижений);
- поздняя (45–55) (упадок физических и умственных сил); – предпенсионный возраст (55–60) (пик наиболее общих социальных достижений);

2) старение: – удаление от дел; – старость; – одряхление (65–75).

Руководитель должен учитывать каждый период особенности поведения личности в организациях. С возрастом накапливается опыт, формируются навыки, умение, стереотипы. Сохранность работоспособности человека с возрастом зависит от уровня сложности решаемых им задач в организации, а также от его способности к постоянному обучению.

Темперамент определяет динамику психической деятельности человека. К свойствам темперамента относятся: сензитивность – чувствительность к воздействию внешней среды; реактивность – характерная особенность произвольных реакций; активность – определяющая произвольные действия и их балансы.

Пластичность поведения (адаптивность) – это негибкость поведения, пониженная приспособляемость, трудности изменения поведения при изменении во внешней среде.

Нейротизм – это эмоциональная нестабильность. Высокий уровень нейротизма обуславливает низкую устойчивость к неопределенности (работники предпочитают ясные точные инструкции, четкие правила, структурированные задачи), потребность в поддержке со стороны других, нестабильность самооценки, связанной с работой, чувствительность к удачам и неудачам, чувствительность к угрозам.

Физиологической основой темперамента являются основные свойства нервной системы: 1) сила – слабость; 2) уравновешенность – неуравновешенность; 3) подвижность – инертность.

ТИПОЛОГИЯ ЛИЧНОСТИ

Классификация личности происходит по многим признакам.

По признаку концентрации внимания и получения энергии личности делят на **экстравертов и интровертов**.

Экстравертам свойственно концентрировать внимание на внешнем мире, на других людях и происходящих событиях. Они направляют свою энергию во вне и сами получают энергию от внешних источников, которыми могут быть впечатления, события и контакты с людьми. Они склонны сначала говорить, а потом

обдумывать сказанное. Экстраверты общительны и экспрессивны, они всегда стараются брать инициативу во всем в свои руки.

Основная черта интровертов – получение энергии от своего внутреннего мира, собственных впечатлений и переживаний. В качестве способа общения они предпочитают письмо. В процессе обучения интроверты склонны много обдумывать и размышлять. Они сначала обдумывают ситуацию, а потом что-либо говорят. Люди такого типа замкнутые и сдержанные.

По способу сбора информации людей делят на склонных к **сенсорному и интуитивному получению информации**.

Люди, склонные к сенсорному получению информации, полагаются на свои ощущения, воспринимают поступающую информацию посредством зрения, слуха и других органов чувств. При принятии решений они опираются на реальные факты. Люди, склонные к интуитивному получению информации, полагаются на интуицию, воспринимают информацию в виде целостной картины и концентрируются на взаимоотношениях и связях между реальными фактами. Они часто полагаются на творческое озарение, у них наблюдается склонность к абстрагированию.

По способу принятия решений различают людей **мыслительного** и людей **чувствующего типа**.

Люди мыслительного типа в процессе принятия решений принимают в расчет последствия совершения тех или иных действий. Они всегда стараются посмотреть на ситуацию со стороны и оценить ее объективно, стремятся выявить трудности и решить проблемы. Им свойственен аналитический склад ума и логический подход к разрешению возникающих вопросов и проблем. В процессе принятия решений они прибегают к аргументации, основанной на причинно-следственных связях. Люди этого типа практичны, рассудительны и справедливы.

Люди чувствующего типа в процессе принятия решения концентрируют внимание на том, что представляется важным для них самих и для других людей. Такие люди стремятся к гармонии и признанию личности каждого человека. Они

стремятся к пониманию, признанию и поддержке окружающих их людей, которым они всегда сопереживают.

По признаку ориентации во внешнем мире выделяют людей **решающего и воспринимающего типа**.

Люди решающего типа склонны вести запланированный и упорядоченный образ жизни и стремятся внести в свою жизнь порядок и контроль. Это пунктуальные, высокоорганизованные, систематичные и методичные люди. Они всеми силами пытаются избежать возможных стрессов, связанных с откладыванием дел на последнюю минуту.

Люди воспринимающего типа ведут гибкий и спонтанный образ жизни и стремятся испытать жизнь, вместо того чтобы ее контролировать. Для таких людей характерно полагаться на собственную находчивость и умение приспосабливаться к различным ситуациям. Они открыты и легкомысленны, могут черпать энергию из так называемых «стрессов последней минуты».

ДЕЛОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ РАБОТНИКОВ Развитие и динамика группы зависят от **делового поведения** каждого работника. Существует два подхода к определению делового поведения: 1) способность руководителя к организации индивидуальных рабочих мест, где достижение эффективных конечных результатов зависит от самих работников; 2) способность руководителя к совместной организации работ, где достижение эффективных конечных результатов зависит от способов партнерского сотрудничества.

Чтобы деловое поведение было управляемым, его необходимо рассматривать как единство профессиональной деятельности и профессионального общения.

Деловое поведение имеет следующие свойства:

1) функциональная определенность. Каждый работник знает, какие виды работ он должен выполнять на своей должности. В должностных инструкциях определяется ответственность работника и его права;

2) временная заданность. Деловое поведение всегда имеет временную заданность, т. е. деловое поведение протекает в определенных временных границах и становится напряженным в зависимости от сроков начала и окончания работ;

3) самоорганизуемость. Деловое поведение может разворачиваться как личная программа деятельности в рамках общей организующей программы;

4) мотивационная автономность – выполнение заданий осознается сотрудниками в качестве цели, ради которой они включаются в профессиональную деятельность и вовлекаются в профессиональное общение;

5) деловое поведение может быть предсказуемо, т. е. по мере накопления опыта совместной работы работники достигают определенного уровня сработанности на основе высокой самодисциплины, исполнительности и взаимной требовательности.

По мнению руководителей, люди являются наименее поддающимся управлению компонентом управленческой деятельности. Основной проблемой является проблема исполнения. Исполнение складывается из индивидуальных свойств работника, прилагаемых усилий и организационной поддержки.

Индивидуальные свойства работника включают: 1) биологически обусловленную подсистему личности (пол, возраст, свойства нервной системы человека и т. п.);

2) индивидуальные формы отражения объективной действительности (память, внимание, мышление);

3) подсистему опыта (знания, умения и опыт);

4) социально обусловленную систему (направленность личности и ее ценностные ориентации).

В сознании личности могут присутствовать отрицательные установки на некоторые виды работ. Отрицательные установки могут сочетаться с положительными.

Каждый работник является индивидуальностью и раскрывается в личных поведенческих контактах. Личность формируется с детства и определяется с помощью вопросов: «Что я хочу?», «Что я могу?», «К чему я стремлюсь?», «Что мне надо делать?».

Эти вопросы являются основными характеристиками личности и воспринимаются работниками как установки для проявления определенного делового поведения. Они выражают зависимость личности от собственных возможностей (могу), от определенных обстоятельств (надо) и от усилий по достижению цели (стремлюсь).

Выделяют следующие основные модели делового поведения личности в организации. 1. «Хочу, но вряд ли могу, но надо». 2. «Могу, не очень хочу, но надо».

3. «Могу, хочу, но никому не надо». 4. «Не очень хочу, не очень могу, но надо».

4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Организационная коммуникация – это процесс, с помощью которого руководители предоставляют информацию большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности подразделений организации, позволяет получать необходимую информацию на всех уровнях управления.

Коммуникации важны для руководителей по ряду причин: коммуникации необходимы для эффективности управления; коммуникации необходимы для утверждения авторитета и выражения воли руководителя; коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности.

Принято различать четыре основные функции коммуникативности в группе или организации: контроль, мотивация, эмоциональное выражение и передача информации.

Коммуникация – это использование слов, букв, символов или аналогичных средств для получения информации об объекте или событии. Следует различать коммуникации: 1) несловесные персональные; 2) словесные устные; 3) письменные персональные; 4) письменные групповые внутри организации и за ее пределами.

Коммуникативный поток может перемещаться в горизонтальном или вертикальном направлении. Вертикальное направление, в свою очередь, подразделяется на нисходящее и восходящее.

Нисходящее направление. Коммуникативный поток, перемещающийся от одного уровня к другому, более низкому, является нисходящим. Он используется руководителями групп для постановки задач, описания работ, информирования о процедурах, с тем, чтобы выделить проблемы, требующие внимания.

Восходящее направление. Восходящая информация в организациях перемещается от более низкого к более высокому уровню. Она используется для обратной связи подчиненных с руководством с целью информирования о результатах работы и текущих проблемах.

Горизонтальное направление. Общение происходит между членами одной группы или рабочих групп одного уровня, между руководителями или персоналом одного уровня. Данный процесс позволяет сэкономить время и обеспечить координированность действий.

Существуют следующие *элементы коммуникации*.

Источник. В организациях источником коммуникации являются сотрудники со своими идеями, намерениями, информацией и целью коммуникации.

Кодирование. Это перевод идей источника в систематический набор символов на язык, выражающий цели источника.

Передача сигнала. Цель источника коммуникации выражена в виде сигнала, форма которого зависит от используемого канала.

Канал. Каналы относятся к передаточным механизмам от источника к приемнику. В организациях это может быть устное обращение друг к другу, телефонные разговоры, неформальные связи, групповые собрания и др.

Расшифровка-прием. Чтобы процесс коммуникации был завершен, необходимо, чтобы сигнал был расшифрован. Каждый получатель информации расшифровывает сигнал, используя опыт и предлагаемые рекомендации.

Обратная связь. Источник коммуникации надеется, что его сигнал будет иметь высокую степень точности. Поскольку точность сигнала несовершенна, желательно обеспечение обратной связи.

Помехи и барьеры, нарушающие качество сигнала. В деятельности организации к ним относятся: неправильная расшифровка информации со стороны получателя; различные значения, придаваемые одним и тем же словам различными людьми; статусное различие между руководителями и подчиненными в восприятии организационной дистанции.

ТИПЫ КОММУНИКАЦИЙ

Внутриличностная коммуникация. Это коммуникация, возникающая внутри самого индивидуума. Он является и посылающей, и принимающей информацию стороной, его мысли и чувства облакаются в послание, а мозг действует как канал для обработки этих мыслей и чувств. Обратная связь – это то, что дополняет информацию или отвергает ее.

Межличностная коммуникация. Это коммуникация с другим человеком. В межличностной коммуникации люди действуют и как принимающая, и как посылающая информацию сторона. Посланием является предоставляемая информация, каналом передачи – взгляд или звук, а обратной связью – ответ каждого участника коммуникации.

Коммуникация в малой группе. Малые группы состоят из нескольких индивидуумов, посылающих и получающих информацию. В связи с этим возникает большая вероятность недопонимания в группе. Каналы связи более структурированы, чем при межличностном общении, но каналы обратной связи и возможности для нее те же.

Общественная коммуникация. В общественной коммуникации выступающий передает послание аудитории. Она возникает, когда группа слишком большая, чтобы все ее члены могли эффективно участвовать в ее работе. Каналы те же, что и при межличностном общении или общении в малой группе, но возможно использование технических средств (диаграммы, диапроекторы и т. д.). Возможности обратной связи ограничены.

Внутренняя оперативная коммуникация. Это структурированная коммуникация в пределах организации, направленная на достижение целей организации. Структура подразумевает, что коммуникация является частью деятельности

организации. Примерами такой коммуникации являются связь между отделами предприятия, отчеты отдела реализации продукции или ведомости складского учета, которые передают информацию о потребностях отделу оперативного планирования производства.

Внешняя оперативная коммуникация. Эта коммуникация связана с достижением организацией своих целей или межорганизационной деятельностью. Она осуществляется между организацией и образованиями, существующими вне ее.

Относится к взаимоотношениям с правительственными, государственными, региональными органами и общественностью. Успех каждой организации зависит от ее внешней среды, поэтому этот тип коммуникации важен для продолжения деятельности организации.

Личностная коммуникация. Личностная коммуникация определяется как случайный обмен информацией между людьми при встрече. Личностная коммуникация не является частью целей организации, но она важна. В организации обратная связь может осуществляться различными путями.

При непосредственном общении руководитель может использовать прямую обратную связь, в других случаях ему приходится полагаться больше на косвенные методы обратной связи.

Сеть коммуникаций. Существуют различные виды сетей коммуникаций. Различия между видами сетей следующие. Сеть коммуникаций в виде круга является активной, без лидера, неорганизованной, неустойчивой.

Сеть в виде колеса менее активна, имеет определенного лидера, хорошо и устойчиво организована, более упорядочена. Многоканальная сеть представляет собой то же колесо, но со связью между подчиненными.

Структура сети коммуникаций влияет на точность посланий, на функционирование группы, на чувство удовлетворенности ее членов.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОНФЛИКТЫ, ИХ РАЗРЕШЕНИЕ

Существует три подхода к трактовке конфликтов и их значения в деятельности организации.

1. Конфликт – это негативное, дезорганизирующее явление. Отсюда и стремление избегать конфликтов, как можно скорее их преодолевать.

2. Конфликт – это нормальное, естественное проявление жизнеспособности и развития группы. Из этого следует вывод, что группа не может успешно функционировать без конфликтов, которые позитивно воздействуют на эффективность ее работы.

3. Конфликт – это отсутствие новых идей, приводящих к застою, торможению внедрения инноваций и развития организаций. Поэтому менеджеры должны постоянно поддерживать конфликт на уровне, необходимом для осуществления творческой инновационной деятельности в организациях.

Некоторые из конфликтов, возникающие между группами, порождаются самим характером их целей или задач. Другой источник конфликта происходит из личного опыта и ориентации людей, составляющих отдельные группы. Некоторые межгрупповые конфликты являются результатом конкуренции групп за долю в пае организации, который включает в себя ресурсы, власть, влияние, статус, вознаграждение, выгодные производственные задания и др.

К наиболее часто используемым методам управления конфликтами можно отнести следующие методы:

- организация встреч конфликтующих сторон, оказание им помощи в определении причин конфликта и конструктивных путей его разрешения;
- постановка совместных целей и задач, которые не могут быть решены без примирения и сотрудничества конфликтующих сторон;
- привлечение дополнительных ресурсов;
- выработка обоюдного стремления пожертвовать чем-либо для достижения согласия и примирения;
- административные методы управления конфликтом;
- изменение организационной структуры, совершенствование обмена информацией, перепроектирование работ;

– обучение работников навыкам управления конфликтами, мастерству межличностного общения, искусству ведения переговоров.

Межгрупповой конфликт не всегда является дисфункциональным. Некоторые межгрупповые конфликты являются нормальными, даже неизбежными, поскольку группы всегда имеют конфликтующие цели и конкурируют за ограниченные ресурсы, достижение более высокого статуса и другие факторы успеха. Поэтому не всегда целесообразно пытаться ослабить межгрупповой конфликт.

Одним из наиболее эффективных способов преодоления конфликта является нахождение обоснованных целей, имеющих отношение к обеим группам. Способ преодоления конфликта сводится к поиску «общего врага» для обеих групп. Часто данный подход заключается в том, чтобы высший руководитель компании выступил в качестве арбитра и вынес решение либо в пользу одной из групп, либо компромиссное решение.

Еще один вариант решения проблемы – расширение взаимоотношений и коммуникаций между группами, в данном случае исходя из предположения, что, если группы имеют большой диапазон взаимодействий и коммуникаций, они начинают лучше понимать и больше ценить друг друга, а вероятность упрощенных стереотипов поведения снижается. Такое предположение не всегда оправдывает себя. Когда две группы конкурируют за ограниченные ресурсы или когда их цели противоречивы, расширение сферы взаимоотношений вряд ли будет способствовать развитию положительных эмоций.

5. ГРУППА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Группа – это сложный социальный механизм, имеющий две сферы существования: материальную и духовную. Чтобы управлять каждым членом группы, необходимо составить картину его взглядов на окружающую действительность.

Малая группа – это группа, в которой общественные отношения выступают в форме непосредственных личных контактов.

Важными характеристиками малой группы являются:

– направленность – социальная ценность группы, ценность принимаемых ею решений;

– организованность группы – способность группы к самоуправлению;

– интегрированность группы – определяет меру сплоченности единства группы;

– микроклимат – определяет самочувствие каждой личности и удовлетворенность;

– референтность – степень принятия членами группы групповых эталонов, правил и норм;

– лидерство – определяет степень ведущего влияния каких-либо членов группы на группу в целом;

– интеллектуальная активность и коммуникабельность – определяют характер межличностного восприятия, установление взаимопонимания;

– эмоциональная коммуникабельность – это межличностные связи эмоционального характера, удовлетворение социальных потребностей в эмоционально насыщенных контактах;

– волевая коммуникабельность – это способность группы противостоять влиянию извне, некоторым обстоятельствам и экстремальным ситуациям.

Основными характеристиками группы являются ее размер, состав, сплоченность, групповое единомыслие, конфликтность, статус членов группы и распределение ролей в группе.

Сплоченность – это мера тяготения всех членов группы друг к другу. Единомыслие – это формирование одинакового взгляда на ту или иную проблему. Конфликтность подразумевает различие во мнениях при решении различных задач. Статус членов группы определяется старшинством в должностях, образованием, социальными талантами и накопленным опытом.

Классификация групп осуществляется по нескольким направлениям.

1. По принципу ведущей совместной деятельности: производственные, управленческие, учебные, спортивные, семейные группы и т. п.

2. По признаку времени существования.

3. По признаку формальности: формальные и неформальные. Формальные группы создаются на формальном основании. Неформальные группы создаются на основе личных предпочтений и симпатий.

4. По принципу цели существования: целевые группы, которые формируются для достижения определенной цели и могут распасться после ее достижения; функциональные группы, которые могут быть многоцелевыми и ориентироваться на долгосрочное выполнение определенной функции; группы по интересам, которые возникают на основании общих интересов и увлечений, а также на основании стремления к совершенствованию методов и средств производства; дружеские группы.

5. По признаку уровня развития: номинальные группы, коллективы, гомфотерные группы (гомфотерный («сбитый») коллектив – в котором ко всем прочим качествам добавляется психофизиологическая совместимость (например, экипаж космического корабля)). При равных условиях этот вид группы – наиболее эффективный, представляет собой сплоченный организм, крайне устойчивый к внешним воздействиям.

Любая группа имеет несколько структур:

- 1) социальная структура – подразделение на рабочих, служащих, специалистов и руководителей;
- 2) функциональная структура – подразделение на работников физического и умственного труда;
- 3) социально-демографическая структура – разделение по возрасту и полу.
- 4) профессиональная структура – разделение по образованию, опыту, квалификации.

МЕЖГРУППОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Действенность организационных структур управления зависит от межгруппового поведения.

В основе формирования и развития групп лежат такие цели, как обеспечение группой защиты, поддержание своих позиций и их усиление.

Основные фазы формирования групп:

1) начальная фаза формирования группы – члены группы стараются повысить свою роль, контакты осуществляются с осторожностью, соблюдаются общие правила и нормы;

2) взаимное раскрытие – члены группы выясняют близость своих позиций, критикуют методы работы и управления, закрепляются роли, решаются межличностные отношения;

3) консенсус и кооперация – члены группы воспринимают группу как единое целое, укрепляются кооперация и единство мнений;

4) оптимальный коллектив – члены группы идентифицируют свои цели с целями группы, достигаются удовлетворенность и эффективность работы группы.

При рассмотрении поведения отдельных групп и развития межгрупповых отношений горизонтальным системам управления отдается большее предпочтение, чем пирамидальным структурам. Пирамидальные структуры должны быть модифицированы так, чтобы обеспечить:

- большее участие групп в принятии важнейших решений;
- более демократическое отношение высшего звена управления к группам и организации их взаимодействия;
- децентрализацию принятия решений в максимально возможной мере;
- делегирование прав, меньший упор на иерархию управления;
- менее узкую специализацию задач.

Отношения между группами колеблются от гармонии до враждебности и включают элементы и того и другого. Поведенческие проявления отношений находятся в диапазоне «сотрудничество – соперничество – конфликт». Для достижения общих целей группы сотрудничают, но вместе с тем часто конкурируют за ограниченные ресурсы и выгоды, которые распределяются между ними.

Характеристики групповых отношений очень просты. Один из симптомов – это отсутствие координации или срывы в работе. Срывам часто сопутствует другой симптом – плохая коммуникация. Группы, которые не могут обеспечить нормальный обмен информацией, плохо устанавливают отношения друг с другом.

Опоздания и ошибки при обмене информацией и коммуникациях могут также быть причиной плохих отношений. Эти факторы часто приводят к напряжению в отношениях между группами.

Конкуренция может стимулировать работников к увеличению объема и улучшению результатов работы. Но в определенной обстановке ее воздействие может быть разрушительно. Сотрудничество, как и конкуренция, имеет свои преимущества и недостатки.

Сотрудничество часто помогает группам и отдельным индивидуумам достичь большего, чем они сумели бы в одиночку. Но оно также может привести к самодовольству, негибкости и сведению на нет всех положительных итогов.

В связи с этим возникает основная задача для руководства: определить, какой уровень конкуренции или сотрудничества является наиболее функциональным для данной группы в той или иной обстановке. То, что является функциональным для одной группы (для больших организаций), может оказаться нефункциональным для другой (для малых групп или индивидуумов).

КОМАНДА И ЕЕ ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ

Команда – малая группа людей, которая обладает уровнем сплоченности, имеет общие цель, групповые нормы и традиции, разделяемые всеми членами группы. Это коллектив людей, которые вступают в различные отношения, осознают существование друг друга и представляют себя как группа. Очень маленькие группы, где все члены хорошо знают друг друга и могут общаться непосредственно, часто называются первичными группами, или командой. Группы, насчитывающие большое количество людей, где они не в состоянии поддерживать связь со всеми членами группы одновременно, называются вторичными группами.

Движущей силой любой команды считают профессиональный азарт – уверенность в себе.

У команды на первом месте стоит возможность творческого самовыражения, команда дает чувство защищенности и возможности успеха. Команда – это мобильная групповая структура.

Основными условиями эффективной командной работы являются: 1) поддерживающее окружение, т. е. заинтересованность организации в целом; 2) квалификация и четкое осознание выполняемых ролей; 3) командное вознаграждение; 4) сверхзадача.

Людей можно считать принадлежащими к команде, если у них есть общая стратегическая цель и есть конкретные задачи, которые каждый выполняет самостоятельно, но в соответствии с командными нормами, т. е. в команде действует четкое разделение труда.

В команде должны быть определены уровни ответственности, в результате чего формируется управление. Члены команды регулярно взаимодействуют, и у них ярко выражена потребность в принадлежности к данной команде.

Группы проходят через четыре стадии развития: 1) формирование (т. е. знакомство друг с другом); 2) шторм (первоначальные конфликты по мере состязания за лидерство и за влияние на направление, взятое группой);

3) нормализация (установление общих ценностей);

4) деятельность (когда группа использует свои сильные стороны для выполнения какой-либо деятельности).

Жизненный цикл команды выглядит следующим образом.

1. Этап формирования команды – на этом этапе происходит обмен информацией, знакомство, формирование задач. Члены команды осторожны и вежливы на данном этапе.

2. Смятение – на этом этапе можно наблюдать конкуренцию за более высокий статус и за влияние в команде; могут складываться напряженные отношения.

3. Нормирование – это совместное движение к цели. Возникает равновесие конкурирующих сил, и устанавливаются групповые нормы.

4. Выполнение работы – стадия зрелости. Команда решает сложные задачи, при этом каждый выполняет несколько функций.

5. Расформирование.

Большое количество работы, которая ведется в организациях, делается в группах. Рабочие группы могут принимать либо форму коллектива людей, выполняющих определенную задачу, руководимых начальником или бригадиром, либо форму, где имеет место координация всех видов деятельности и где статус более равный.

Различить их нетрудно. Группы производящих работников обычно называются рабочими группами, группы руководителей обычно называют командами. Обе являются формальными группами, поскольку они созданы намеренно для достижения определенных производственных целей.

Неформальные же группы – это те, которые образуются спонтанно, основаны в первую очередь на дружбе, общих интересах или общем статусе и принадлежность

ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ СВЯЗИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Если передача полномочий низшим уровням осуществляется без закрепления соответствующих ресурсов, то требуется развитие **горизонтальных связей**. Это необходимо для получения всей информации, относящейся к общим ресурсам и возможностям их использования.

Среди распространенных форм горизонтальных связей можно назвать следующие:

- использование прямых контактов между руководителями, взаимодействующими по поводу решения общей проблемы;
- установление взаимосвязи между двумя подразделениями, имеющими прочные контакты по основным вопросам их деятельности;
- создание временных целевых групп для решения проблем, затрагивающих несколько подразделений;
- создание постоянно действующей группы для решения периодически возникающих межфункциональных проблем.

Прийти к наиболее обоснованным решениям помогает использование группового метода.

1. Система мотивации работников. Степень выполнения общих задач группы, определяется мотивированием работы группы. Состав целевой группы зависит от того, какое значение придается высшим руководством поставленной задаче.

2. Назначение линейных руководителей. Часть группы должна состоять из линейных руководителей, отвечающих за выполнение совместных решений. Для обеспечения участия линейных руководителей в группах организация должна быть спроектирована так, чтобы затраты на горизонтальные связи были отражены в выделяемых руководителям средствах.

3. Участники должны обладать информацией, необходимой для принятия решения. В принятии решения должны участвовать все подразделения. Уровень, на котором должен находиться участник группы, может быть различным в зависимости от подразделения, его связей с другими структурами и степени неопределенности задач, стоящих перед каждым подразделением.

4. Участники должны иметь полномочия, чтобы привлечь к участию в работе свои подразделения. Участники должны использовать ресурсы, необходимые для выполнения определенной поставленной задачи, поэтому группа должна иметь все полномочия по воздействию на подразделения, связанные с данной задачей.

5. Влияние, основанное на знании и информации. Состав группы из сотрудников разных уровней управления ознаменован структурными различиями как между организациями, так и между подразделениями. Для достижения эффективной работы разрабатываются нормы и правила, влияние которых способствует быстрому решению проблем.

6. Горизонтальный процесс управления должен сочетаться с вертикальным процессом. При формировании целевой группы встает вопрос о методах выполнения заданий. В связи с этим работник может быть полностью или частично задействован в группе, также учитывается количество участников в группе.

7. Практика решения конфликтных ситуаций. При возникновении конфликта специалисты обмениваются информацией об оценке варианта решения и ищут

альтернативные пути, которые бы удовлетворили большинство подразделений. Или работники сами добиваются принятия альтернативы, которой отдается предпочтение в их подразделении.

8. Руководство. Если проблема касается одного подразделения, то руководитель этого подразделения становится руководителем группы. Когда меняются роли тех или иных подразделений, выбор руководителя становится предметом особого изучения.

6. МОТИВАЦИЯ. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Теория мотивации построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда.

Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками. Отсюда следует важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться.

Мотивация представляет собой совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, задает границы и формы деятельности, придает этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Мотивация – это состояние личности, которое определяет степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации. Потребности характери-

зует то, что возникает и находится внутри человека, что обобщает разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека.

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека. **Мотивирование** – процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем побуждения в нем определенных мотивов.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей раздражения, которые вызывают действия определенных мотивов. *Стимулирование* представляет собой процесс использования различных стимулов для мотивирования.

Основные задачи мотивации заключаются в следующем: 1) формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда; 2) обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения; 3) формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Мотивация – сила или процесс, которые заставляют людей вести себя именно таким образом, как они себя ведут. В определении работы мотивация может рассматриваться как фактор, определяющий, предпринимает ли работник все необходимые усилия для того, чтобы добиться поставленных рабочих целей.

Мотивация персонала – побуждение к деятельности для достижения личных целей или целей фирмы. Неразрывно связана с потребностями, удовлетворение которых служит мотивом к действию.

Существуют разные классификации потребностей. Общеизвестным можно считать деление потребностей на первичные и вторичные. Первичные потребности являются по своей природе физиологическими; к ним относят потребность в пище, одежде, жилье и т. п. Особенность первичных потребностей заключается в том, что они имеют предел насыщения, за рамками которого их влияние на мотивацию значительно сокращается. Вторичные потребности называют духовными; они удовлетворяются не только материальными благами. Это потребности в уважении, успехе, самовыражении и т. п. Их удовлетворение во многом зависит от корпора-

тивной культуры, принятой ценностной ориентации, от уровня управленческой культуры менеджера.

КРИТЕРИИ МОТИВАЦИИ В. ЗИГЕРТА И Л. ЛАНГА

В. Зигерт и Л. Ланг определили ряд критериев, характеризующих **поведение работников**.

1. Осмысление любых действий. Это относится к тем, кто требует действия от других.

2. Люди испытывают радость от работы, отвечая за нее, удовлетворяя свою потребность в личной причастности к результатам деятельности.

3. Стремление каждого сотрудника показать свои способности и значимость. Каждый работник не хочет, чтобы в тех вопросах, в которых компетентен именно он, решения принимались без его участия.

4. Каждый стремится выразить себя в труде, узнать себя в каких-то результатах, иметь доказательство того, что он может что-то сделать.

5. Каждый имеет точку зрения по поводу того, как улучшить свою работу. Он хочет реализовать свои цели, рассчитывает на то, что его встретят заинтересованно.

6. Людям важно ощущать свою значимость.

7. Каждый человек стремится к успеху, успех – это реализованные цели. В достижение целей, которые он сам перед собой ставил или в формулировании которых принимал участие, работник вложит больше личной энергии.

8. Успех без признания приводит к разочарованию. Каждый хорошо работающий сотрудник с полным правом рассчитывает на признание и поощрение – и материальное, и моральное.

9. По тому, каким способом, в какой форме и с какой скоростью сотрудники получают информацию, они оценивают, какова их реальная значимость для руководства и управления вообще. Если их доступ к информации затруднен или они получают ее с опозданием, они чувствуют себя приниженными.

10. Сотрудники предпочитают избегать того, чтобы решения об изменениях в их работе принимались без их ведома, не учитывая их знание и опыт.

11. Каждому требуется информация о качестве собственного труда.

12. Для всех контроль неприятен. Каждая работа выигрывает от максимальной возможности самоконтроля.

13. Люди стремятся в процессе работы приобрести новые знания. Повышенные требования, дающие возможность развития, принимаются охотнее, чем заниженные.

14. Сотрудники остро реагируют, если их старания и полученные ими хорошие результаты приводят только к тому, что их еще больше награждают материально, это убивает инициативу. Прибыль, которую можно получить благодаря заинтересованной работе своих сотрудников, возникает при возможности самовыражения и самореализации, которая предоставляется тем, кто работает.

15. Позволяет ли работа быть самому себе шефом.

В. Зигерт и Л. Ланг также предложили иерархию мотивов индивидуальной и групповой мотивации и дали описание каждой из ступеней иерархии.

Первая ступень (самые мощные групповые мотивы). Стремление к цели, которое разделяется всеми членами группы.

Вторая ступень (мотивы так же сильны, как и на первой ступени). Стремление утвердиться в конкуренции с другими, гордость за коллектив, принадлежность к престижным группам, бойцовский дух.

Третья ступень (мотивы не так сильны, как на второй ступени). Солидарность, стремление к безопасности, образование групп из страха, толпа с сильным лидером, соглашательство.

Четвертая ступень (мотивы не так сильны, как на третьей ступени). Совместные представления на эмоциональной основе: ненависть, любовь, хобби и т. д.

Пятая ступень (самые слабые групповые мотивы). Случай, давление, неосознанные объединения.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ РАБОТНИКОВ

Существует восемь способов **вознаграждения работников.**

1. Деньги. Предприятия вознаграждают своих сотрудников в зависимости от выполнения работы и получения конкретных результатов. Денежное вознаграждение – наиболее эффективное стимулирование работников при выполнении ими каких-либо задач.

2. Одобрение. Одобрение является еще более мощным способом вознаграждения, чем деньги. Все люди положительно реагируют, если чувствуют, что их ценят и уважают. Достаточно одобрить хорошее поведение, и оно вскоре повторится. Существуют следующие правила менеджеров:

- хвалите сразу; – хвалите работу человека;
- говорите, что вы довольны и вам приятно от того, что работник это сделал;
- после этого не стоит стоять над душой работника, поэтому, выполнив свою миссию, уходите.

3. Действие. Служащие, которые приобретают акции и становятся совладельцами, ведут себя как владельцы. Но для того чтобы использовать этот способ вознаграждения, предприятие должно использовать групповое принятие управленческого решения вместо авторитарного и производить конкурентоспособный товар. Использование этого способа вознаграждения может в 1,5 раза повысить доход фирмы.

4. Вознаграждение свободным временем. Этот способ помогает удержать сотрудников от формирования привычки тратить время попусту и позволяет сотруднику больше тратить времени на себя и свою семью, если он справляется с работой раньше отведенного срока. Такой метод подходит для людей со свободным расписанием. В противном случае у руководства появляется соблазн повысить объем работы.

5. Взаимопонимание и проявление интереса к работнику. Этот способ вознаграждения наиболее значим для эффективных сотрудников-профессионалов. Для них внутреннее вознаграждение имеет большой вес. Такой подход требует от менеджеров хорошего неформального контакта со своими подчиненными, а также знания того, что их волнует и интересует.

6. Продвижение по служебной лестнице и личный рост. Этот способ вознаграждения требует серьезных финансовых затрат высшего руководства, но именно он позволяет в настоящее время компаниям сохранять лидирующее положение на рынке. Продвижение вверх дает власть, а не только материальные блага.

7. Предоставление самостоятельности и любимой работы. Этот способ особенно хорош, когда работники стремятся стать профессионалами, но ощущают над собой пресс контроля или чувствуют, что другую работу они выполняли бы гораздо профессиональнее, с большей отдачей и лучшими результатами.

Здесь искусство менеджера состоит в способности выявить такого сотрудника, что может быть затруднено принятием этих действий за очередное контрольное мероприятие. Очень часто такие люди могли бы работать эффективно без надзора сверху, но отсутствие некоторой смелости не позволяет им обратиться по этому поводу к руководству.

8. Призы. Этот способ вознаграждения зависит от воображения менеджера. Наиболее эффективно вручение приза в присутствии работников фирмы.

Все эти способы применяются как по отдельности, так и в совокупности.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Применительно к новым формам организации инженерно-управленческого труда анализ эффективности материальной мотивации инженерно-управленческих работников показал, что она воздействует и проявляется по следующим направлениям.

1. Приводит к изменениям в характере и содержании инженерного труда, к улучшению социально-экономических отношений между инженерными коллективами и производственными подразделениями, между менеджерами и рабочими.

2. Труд менеджеров разобщен в отличие от существующих коллективных и индивидуальных форм организации труда.

3. Инженерным коллективам предоставляется большая оперативность и тактическая самостоятельность не только в решении конструкторских, технологических, организационных проблем подготовки производства, но и в вопросах оценки затрат

труда, объективного распределения заработной платы в соответствии с количеством и качеством затрачиваемого труда.

4. Возрастает социальная и творческая активность инженера, ответственность за результаты индивидуального и коллективного труда.

5. Расширяется диапазон выбора и применения новых по отношению к инженерному труду систем оплаты и доплат за высокую квалификацию и повышенную интенсивность.

6. Увеличиваются возможности более широкого применения гибких нестандартных режимов учета рабочего времени.

7. Происходит процесс объединения работников различных профессионально-должностных групп, разных по образованию и творческому потенциалу, вследствие чего в таких коллективах быстрее происходит процесс взаимообогащения и взаимозаменяемости, рациональное распределение функций в соответствии с полученной квалификацией и творческими способностями.

8. Повышается уровень самоуправления первичным трудовым коллективом, нормирования и планирования инженерного труда.

Социально-экономическую эффективность инженерно-управленческих работников в рамках предприятия или в пределах инженерного коллектива можно выразить конкретными социально-экономическими показателями, по формуле:

$$\text{Экфот} = \text{Эоб} + \text{Этр} + \text{Эс} + \text{Эр} + \text{Эм} + \text{Эв} + \text{Экв} + \text{Этк} + \text{Эрац} + \text{Эзп} + \text{Экач},$$

где Экфот – социально-экономическая эффективность;

Эб – рост объема производства по конструкторской и технологической подготовке производства;

Этр – рост производительности труда;

Эс – снижение трудоемкости;

Эр – сокращение численности работающих;

Эм – экономия сырья, топлива, энергии, металла;

Эв – сокращение потерь рабочего времени;

Экв – повышение квалификации;

Этк – сокращение текучести и миграции;

Эрац – экономический эффект от изобретательства и рационализации;

Эзп – экономия заработной платы;

Экач – повышение удельного веса продукции высшей категории качества.

Социально-экономическая эффективность систем мотивации подтверждается результатами социологического опроса, косвенными показателями, такими как: умение зарабатывать для обеспечения своей семьи; завоевывать достойное место в жизни; неуклонно повышать свой образовательный уровень; развивать свои способности к труду; увеличивать свой вклад в развитие предприятия; повышать свою значимость в коллективе, повышать свой жизненный уровень; неуклонно повышать интенсивность труда; повышать качество труда; принимать самостоятельные решения.

ВИДЫ И ТИПЫ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

Заработная плата – совокупность вознаграждений в денежной или натуральной форме, полученных работниками за фактически выполненную работу, а также за периоды, включаемые в рабочее время.

Заработная плата делится на **основную и дополнительную**.

К **основной** относится оплата за проработанное время по тарифным ставкам и окладам, сдельным расценкам, доплаты за работу в ночное время, выходные и праздничные дни, сверхурочные часы и т. д.

Дополнительная зарплата начисляется за время, когда работник фактически не работал, но за ним сохранялась заработная плата согласно законодательству: за время трудового отпуска, выполнения государственных и общественных обязанностей, учебного отпуска и т. д.

На предприятиях применяются две формы оплаты труда: сдельная, при которой заработок зависит от объема выполненной работы, и повременная, при которой заработок зависит от количества отработанного времени.

Сдельная оплата труда подразделяется на: прямую сдельную – оплата прямо пропорциональна выработке; сдельно-премиальную – когда к оплате за объем

выполненных работ добавляется премия за конкретные показатели работы; сдельно-прогрессивную – оплата в пределах норм производится по прямым расценкам, а сверх норм – по повышенным расценкам.

Повременная оплата труда имеет две формы: простая повременная – зарплата находится в прямой зависимости от количества отработанного времени; повременно-премиальная – к заработной плате за отработанное время добавляются премии.

Порядок расчета заработной платы зависит от формы оплаты труда. При повременной оплате труда работнику установлен должностной оклад, который выплачивается ему полностью, если он отработал все рабочие дни в данном месяце. Если он отработал не все рабочие дни, заработная плата будет ему начислена за фактически отработанное время.

Предприятия могут применять почасовую оплату труда как разновидность повременной оплаты труда. В этом случае заработок работника определяют путем умножения часовой ставки оплаты труда на число фактически отработанных часов.

Как правило, так оплачивается труд персонала вспомогательных и обслуживающих подразделений предприятия; лиц, работающих на условиях совместительства; работников кухни на предприятиях общественного питания.

При повременно-премиальной форме оплаты труда работникам дополнительно выплачивается премия, которая, как правило, устанавливается в процентах к заработной плате, начисленной за фактически отработанное время.

При прямой сдельной форме оплаты труда заработок исчисляется за выполненную работу.

При сдельно-премиальной форме оплаты труда работникам дополнительно начисляется премия за выполнение условий и показателей премирования. Размер премии, как правило, устанавливается в процентах к сдельному заработку.

При бригадной сдельной форме оплаты труда заработок всей бригады определяется путем умножения расценки за единицу работы на фактически выполненный объем работ. Затем заработок бригады распределяют между членами бригады.

Самым распространенным является способ распределения заработка между членами бригады пропорционально отработанному времени.