Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Инструменты мотивации для успеха организации



Мотивация персонала



H.MANITARIAN CENTRE

jobs · business · future

HUMANITARIAN CENTRE

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Elisabeth Mehrmann

Mitarbeiter fördern

Motivattionsinstrumente für den Unternehmenserffolg

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:
1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
2. Диссертации и научные работы
3. Школьные задания
Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.

Bildung und Wissen Verlag
2002

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Элизабет Мерманн

Мотивация персонала

Вернуться в библиотеку учебников

Создание и продвижение сайтов

Инструменты мотивации для успеха организации

Рерайт дипломных и курсовых работ

Перевод с немецкого

Научитесь создавать эффективные сайты

Гуманитарный Центр
Харьков, 2007

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

УДК 159.947.5
ББК 88.3
М 52

Научный редактор – Л. А. Верещагина, кандидат психологических наук, доцент факультета психологии Санкт-Петербургского государственного университета

Мерманн Элизабет. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Пер. с нем. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, Е. И. Высочинова, 2007. – 184 с.

Мотивация персонала для продуктивной работы — первостепенная задача менеджера. Книга Элизабет Мерманн о том, как влияют на мотивацию различные организационные факторы: стиль управления, дизайн рабочего места, личные качества руководителя и др. Практические советы помогут устранить дискомфорт, улучшить рабочую атмосферу в коллективе, а также сделать из подчиненных компетентных и трудолюбивых помощников.
Книга будет интересна прежде всего для менеджеров организаций, психологов-практиков, менеджеров по работе с персоналом, а также для всех читателей, которые хотят разобраться, как организовать свою работу так, чтобы она приносила результат и удовольствие.

Personnel motivation to productive work is very important task for the manager. The book of Elizabeth Mehrmann describes how different organisational factors influence on motivation: managing style, design of work place, manager's individual characteristic and so on.
Practical advises help to eliminate the discomfort, to improve work climate, and to stimulate diligent work.
The book would be interesting, for the first, to managers, psychologist-practitioners, staff managers, and for all readers, which want to understand how to organise effective and satisfying work.

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Права на публикацию книги на русском языке принадлежат издательству «Гуманитарный Центр».

ISBN: 3-8214-7631-1
ISBN: 966-8324-37-6

© BW Bildung und Wissen Verlag und Software GmbH, 2002
© «Гуманитарный центр», перевод на русский язык, оформление, 2007

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Содержание

Управление персоналом: статьи и заметки для рефератов и контрольных, для повышения квалификации преподавателей

Подборка информации для наёмных работников

Предисловие научного редактора 7

Введение 9

Что такое мотивация? 12

Умение мотивировать — качество менеджера 15

Ваш стиль управления 34

Личные свойства менеджера 45

Выявление движущих мотивов персонала 59

Нейтрализация демотивирующих факторов 62

Модели мотивации 67

Сначала питание, потом самоутверждение 67

Если потребности не удовлетворены, то мы понижаем их уровень 70

Если рабочая атмосфера благоприятна, то мы работаем с удовольствием 71

Взаимосвязь продуктивности и результата 71

Целевая мотивация 72

Flow-эффект 74

Инструменты мотивации 77

Деловые беседы 81

Согласование целей 89

Переговоры о продуктивности и согласование целей 90

Обратная связь 97

Информационная политика внутри организации 104

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Делегирование заданий и полномочий 106
Стимулирование команды 111
От командной работы – к проектной 126
Финансовые стимулы 137
Капиталовложения персонала 143
Гибкий график работы 146
Управление идеями 149
Мотивация опытных специалистов 150
Стимулирующие общие условия 152
Проведение бесед с обратной связью 154
Урегулирование конфликтов 162
Опрос 169
Ваши сотрудники оценивают Вас... 174

Самые важные правила 178

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Предисловие научного редактора

Профессиональная мотивация персонала в организациях остается актуальной уже много лет. Проблема побуждения работников к эффективному труду беспокоит практических психологов, организаторов производства, руководителей всех уровней. Многие вопросы в сфере мотивирования работников остаются нерешенными до сих пор. Существует множество разрозненных публикаций о приемах, используемых для мотивирования. В работе Элизабет Мерманн обобщены результаты ее собственных практических исследований, проведенных в рамках психологического консультирования руководителей и организаторов производства. Важно то, что автор данной книги отмечает умение мотивировать в числе наиболее важных профессиональных компетенций руководителя. В книге сформулированы правила, следуя которым можно повысить результативность труда работников и их удовлетворенность. Отмечаются такие инструменты эффективного мотивирования, как управление посредством делегирования заданий и полномочий, использование обратной связи, стимулирование команды, создание общих стимулирующих условий и многое другое. Отмечается, что для слаженной работы коллектива необходимо гармоничное сочетание стиля управления руководителя и культуры организации. В современных условиях авторитарный стиль управления не популярен, наиболее приемлемым признается кооперативный стиль, основанный на сотрудничестве руководителей и подчиненных. В такой ситуации руководитель воспринимает своих сотрудников как равноправных партнеров, вовлекая их в процесс принятия решений, наделяя полномочиями и ответственностью. От руководителя требуется эмпатийность по отношению к работникам, эмоциональный интеллект и социальная компетенция. Эти особенности личности руководителя обусловлены изменившимися формами работы и

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

своеобразной организацией сотрудничества с персоналом. Эмпатийный руководитель стремится к пониманию целей и потребностей своих подчиненных. Социальная компетенция – это адекватное реагирование руководителя при согласовании собственных действий с действиями других людей и с учетом специфики ситуации. Для побуждения работника необходимо выявить его актуальные потребности и мотивы, нейтрализовать демотивирующие факторы, такие как страх, недоверие, беспомощность и др.

Автор также указывает на факторы, мотивирующие работника в наибольшей мере. Это – интересная работа, увлеченность, признание успеха, уверенность в стабильности рабочей позиции, достойная оплата труда. Отмечается необходимость дифференциации мотивирующих воздействий в зависимости от занимаемой должности сотрудника. Для получения отклика на результативность мотивирования необходимо проводить систематические беседы и опросы сотрудников.

Книга Элизабет Мерманн привлечет внимание и будет полезной большому кругу читателей – менеджерам по персоналу, руководителям организаций, практическим психологам, студентам и аспирантам психологических факультетов университетов. Преподаватели, читающие такие научные дисциплины, как «Управление персоналом», «Организационная психология», могут использовать эту книгу в качестве учебного пособия.

Научный редактор
кандидат психологических наук,
доцент кафедры эргономики и инженерной психологии
факультета психологии Санкт-Петербургского
государственного университета
Верещагина Лада Александровна
Санкт-Петербург, 27 мая 2007 г.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги,
диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Введение

В этой книге я хочу рассказать, как менеджеры могут стимулировать персонал. Вы узнаете, как сделать так, чтобы на протяжении долгого времени сотрудники были удовлетворены и работали продуктивно. От того, насколько активно Вы ими руководите, зависит успех Вашей работы. Управление и мотивация сотрудников никогда не были легкими задачами. Умение мотивировать – это искусство, суть которого заключается в стимулировании людей к изменению установок, влияющих на их поведение. Но чем меньше мы знаем о других людях, тем труднее это сделать. Методы влияния, успешно действующие на одного, совсем не влияют на других.

Иногда 20-летний руководитель может стать для своих сотрудников уважаемым и мотивирующим, а опытный 40-летний приобрести при определенных обстоятельствах плохой имидж – в чем тут дело? Или другая ситуация: иногда кажется, что определенного сотрудника можно легко мотивировать, он выглядит удовлетворенным, настроение у него хорошее, но вскоре атмосфера меняется, хотя Вы ведете себя по-прежнему, – что случилось?

Существуют и другие ситуации, вызывающие у руководителей затруднения. Например, иногда (скажем, в ситуации кризиса) информацию можно передать только условно. С одной стороны, сотрудники требуют от Вас откровенности. С другой стороны, если они будут слышать от Вас слишком много плохих новостей, у них может возникнуть чувство разочарования. Рабочий климат изменится, так как уровень мотивации снизится. Таким образом, именно в тяжелые времена необходима творческая сила мотивации – как же ее добиться?

Чаще всего проблемы с мотивацией возникают тогда, когда фирма планирует ряд нововведений, увольнений или структурных изменений. Сотрудники становятся не-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

уверенными, их дух ощутимо ослабевает. Что Вы можете сделать для того, чтобы сотрудники поддерживали желательный курс?

Мотивация на рабочем месте становится все более важной задачей из-за жесткой конкуренции, характерной для нашего времени. Только посредством мотивации можно привязать сотрудников к организации и к ее целям. Это не значит, что Вы должны стать «шутом» или постоянно искать новые способы мотивации. Просто создайте дружную рабочую атмосферу, в которой признают и ценят успехи, и сотрудники с воодушевлением будут прилагать все усилия, чтобы достичь целей. Но где этому можно научиться?

Если Вы посмотрите объявления о вакансиях руководителей, то среди требований увидите «умение мотивировать». Но можно ли родиться «экспертом» мотивации? Можете ли Вы сказать, что действительно мотивирует Ваших сотрудников? Деньги? Или достаточно будет похвалы? А может, есть и другие факторы, имеющие для них большое значение? Существуют ли универсальные способы и модели мотивирования сотрудников к компетентному и охотному выполнению заданий?

На эти и другие вопросы я хотела бы ответить в этой книге.

Руководителям нужно сознаться в одном: не всегда находится время на то, чтобы как следует оценить сотрудников. Кроме того, если нужно выполнить срочные заказы, руководители часто используют грубые интонации. Именно в организациях среднего уровня переговоры с сотрудниками воспринимаются не всерьез, это приводит к плохому качеству работы и к неудовлетворенности сотрудников. Иногда организации бывают настолько маленькими, что руководители думают: «Мы и так ежедневно общаемся, зачем еще проводить официальные переговоры между высшим руководством и сотрудниками?» Между тем результат структурированных переговоров – понимание

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

обеими сторонами целей и достижение соглашений. Руководителю это помогает определить потенциал продуктивности его сотрудников, а сотруднику – осознать цели и понять, насколько высока его продуктивность.

Огромное значение имеет также социальная компетенция. Это то, без чего не может обойтись руководитель. Что понимают под социальной компетенцией? Уверена, что Вы знаете квалифицированных экспертов, которые получили руководящую должность и, несмотря на свои профессиональные знания и умения, терпят фиаско в роли руководителя. Профессиональные знания как базовая квалификация ни в коем случае не потеряли свое значение: самолет и в будущем нельзя будет построить только с помощью социальной компетенции. Но сегодня одних только знаний по специальности не достаточно для того, чтобы соответствовать всем требованиям, предъявляемых к руководителю. Необходимы также все те способности, которые мы используем при общении с другими людьми для эффективного сотрудничества, – наша социальная компетенция.

Все мы склонны мыслить и поступать так, как привыкли. Изменить свои взгляды зачастую очень трудно. Я приглашаю Вас свернуть с проторенной дорожки ежедневной будничной и проектной работы. Посмотрите на своих сотрудников с новой для себя стороны. Узнайте на собственном опыте, как они «расцветают». Для этого Вы можете, например, установить обратную связь или предоставить творческую свободу.

Я надеюсь, в этой книге Вы почерпнете много полезных для себя идей. Желаю успехов в их реализации!

Ваша Элизабет Мерманн

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Что такое мотивация?

Термин «мотивация» произошел от латинского слова *movere* – двигать. Под мотивацией понимают «силу воли» – ту созидательную силу, которая помогает нам достигать поставленных целей в работе и в жизни вообще, решать проблемы и преодолевать препятствия. Мотивы и мотивация придают нам энергии, терпения, выносливости и нацеливают нас на желаемый результат.

Мотивы и мотивация – это гипотетические конструкты, мы не можем ни непосредственно видеть их, ни измерять. Но мы знаем, что мотивы и мотивация присутствуют в поведении людей, влияют на их мысли, чувства и действия. Мотив представляет собой относительно стабильное во времени, индивидуальное и обусловленное ситуацией поведение или долговременную склонность к определенным целям и оценкам. Итак, мотивы абсолютно индивидуальны, поэтому люди ведут себя в одинаковых ситуациях по-разному. Конечно же, мотив – это только предрасположенность к определенному поведению, которую необходимо стимулировать, чтобы она повлияла на действия человека. Так, например, продуктивность персонала можно повысить с помощью стимулирующих ситуаций. А стимулирующие ситуации иногда очень просты. У Вас встреча с шефом, Вы заходите к нему, а он смотрит на Вас сердито – понадобятся большие усилия, чтобы спокойно начать говорить о деле. Но совсем другой будет Ваша реакция, если шеф примет Вас радостно, с улыбкой. Насколько проще будет после этого начать разговор! Так же, как и Вы, будут чувствовать себя и Ваши сотрудники.

Мотивация поможет моментально активизировать поведение по отношению к положительно оцениваемой цели. Таким образом, мотивация связана с внутриличностными различиями и объясняет тот факт, что в разных ситуациях человек ведет себя по-разному. На мотивацию влияют

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

разные личностные и ситуативные факторы. Личностный фактор представляет общую тенденцию поведения, а ситуативный – актуальные специфические мотивационные компоненты ситуации.

Мотивация идет изнутри

Вывод: мотив – это внутренняя сила. Ею очень сложно управлять со стороны, как и радостью, счастьем или другими позитивными чувствами. Но ее очень быстро могут уничтожить давление и страх.

Мотивы можно превратить в мотивацию с помощью привлекательной цели. Мотивировать можно и самого себя, и других. Мотивировать другого человека – значит стимулировать его к достижению определенной цели, например, к творчеству или к активности, к усвоению желательного курса или к идентификации себя с организацией и ее целями, несмотря на сложности. В этом отношении мотивирование сходно с манипулированием – управление происходит посредством определенного влияния. Но как же это работает?

Если мы спросим себя о наших мотивах в повседневной профессиональной деятельности, то поймем, что активны тогда, когда сами ждем пользы от своих действий. Польза имеет мотивирующую силу. Мотивация сотрудников может происходить только тогда, когда обеим сторонам (организации и сотрудникам) выгодно достигать мотивирующей цели. Под мотивацией понимают желание каждого человека что-либо создавать, испытывать, на что-то влиять. В основном, каждый человек мотивирован, хотя и в разной мере. Мотивы, причины действий так же различны, как и сами люди. Специальная мотивация способствует тому, чтобы определенный человек в определенной ситуации действовал определенным образом – с индивидуальным подходом и руководствуясь личными целями.

Итак, каждый человек мотивирован. Это можно заметить по естественному стремлению детей к учебе и к игре. На-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

сколько сильно можно повлиять на мотивацию – зависит от личности определенного человека. Здесь все так же, как и с интеллектом – много врожденного, лишь часть можно изменить. Из человека с низким уровнем мотивации в профессиональной деятельности никто не сделает генератора действий. В этом случае вопрос заключается в том, как можно занять этого человека работой по его способностям, так, чтобы он был удовлетворен и удовлетворял потребность организации. Итак, руководители должны знать способности своих сотрудников, чтобы правильно их применять. Тогда каждый будет мотивирован. Мотивация – это первостепенная задача руководителя. Если сотрудники работают с Вами с удовольствием и говорят об этом – значит, вы достигли многого.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Умение мотивировать – качество менеджера

Феномен управления привлекает людей с давних пор. «Управление» – это сложное понятие, относительно толкования которого существуют различные взгляды. Определений управления такое множество, что все они не поместились бы в этой книге. Но если выделить общую суть различных определений, то она сводиться к следующему. Управление – это процесс социального влияния, в котором один человек (руководитель) пытается побудить других людей (подчиненных) к выполнению общих заданий. Но руководитель не только несет ответственность за продуктивность и удовлетворенность, он должен следить также за соблюдением норм и поддержанием уровня продуктивности. Выделяют следующие функции управления: структурирующая, интегрирующая, идентифицирующая, оценивающая реальность и адаптирующая.

Важные элементы управления

- Подавайте пример своим сотрудникам.
  Управление имеет социальное измерение. В этом смысле управление сходно с образцовостью, идеологией, политикой и структурой. Люди должны понимать значение своей работы, так они будут мотивированы и смогут способствовать достижению целей.
- Будьте честными по отношению к себе и к другим.
  Это относится к индивидуальному измерению управления. Управлением занимается человек, действия которого трудно объективно проанализировать и исследовать или хотя бы оценить. Люди – существа политические, у них есть совесть и личные цели. Если они честны с собой и с другими, то дают правдивое и убедительное представление о себе.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

▶ Используйте вспомогательные средства управления. Управление имеет и техническое измерение. Множество инструментов, имеющихся в распоряжении у каждого руководителя, облегчает планирование и обсуждение.

Руководители отвечают за успех своей организации, своего отдела или своей команды. Их основная задача – мотивирование сотрудников посредством целей, что должно привести к повышению продуктивности и сбыта. Этих целей можно достичь, повысив продуктивность и ориентацию на клиента. Одновременно, по мнению сотрудников, должна повышаться их удовлетворенность работой. Итак, своей работой руководители служат двум господам: управлению организацией и управлению сотрудниками. То есть мотивация как задача руководителя должна убить двух зайцев.

Как заставить себя и других противостоять инертности – вот основная проблема мотивации и самая тяжелая задача руководителя. Спросите у своих сотрудников, считают ли они себя хорошо информированными? Многие ответят на этот вопрос отрицательно. Одна из причин такого ответа – неудовлетворенное любопытство («Я хочу знать, что у нас происходит»). Часто, даже подсознательно, руководителям приписывают знания, недоступные для других. Конечно же, менеджерам необходимо больше информации, чем сотрудникам, и она имеет свои отличия. Но не всем ведь об этом нужно знать.

Сегодня в центре внимания находятся самостоятельно работающие сотрудники. От руководителей и высшего руководства ожидают вдохновения, активности, готовности принять на себя ответственность, лояльности, доверия и толерантности. А еще сотрудников нужно информировать. Итак, информирование – одна из самых важных задач руководителя. Если сотрудники будут достаточно информированы, то гораздо легче будет избежать низкой продуктивности, ошибок, препятствий и натянутых отношений.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

1-е правило

Сообщайте сотрудникам о том, что для них важно!

При хорошей информационной политике сотрудники чувствуют себя интегрированными. Как руководитель Вы должны помнить и выполнять следующие правила:

- Сообщайте всю необходимую информацию об актуальных событиях в организации и о задачах.
- Попытайтесь получить обратную связь о том, о чем сообщаете. Часто руководители и сотрудники имеют разные точки зрения на решение проблем. Поэтому важно знать мнение другой стороны и предупреждать возникновение недоразумений. Недоразумения часто возникают из-за того, что люди говорят одно, а подразумевают совершенно другое.
- «Я о чем-то забыл? У Вас есть вопросы?» – такие формулировки лучше, чем «Вы меня поняли?», потому что такой вопрос может оскорбить сотрудников: «Ну, да, понял. Я же не тупой!»
- Переспрашивайте, когда сотрудники высказывают свое мнение, потому что Вы тоже должны быть уверены, что поняли их правильно. Сотрудники прилагают больше усилий для выполнения заданий, если им понятно их значение. Они смогут понять задание быстрее, если Вы обсудите его с ними.
- Переговоры нужно проводить в спокойной обстановке. Из-за помех (телефон, секретарь) переговоры могут затянуться.
- Проводите регулярные собрания. Используйте для этого «крайние часы» (например, понедельник, 9 часов). Если у Вас нет особо важных вопросов для обсуждения, не растягивайте эти собрания без необходимости.
- Готовьтесь. Учитывайте, что должны «фильтровать» информацию для сотрудников, что именно Вы оказы-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ваете решающее влияние на мнение сотрудников об организации. Поэтому перед каждыми переговорами Вы должны выделять немного времени для подготовки. Структурируйте содержание.

- Записывайте результаты. Решите, нужны ли протоколы, и если да, то распорядитесь, чтобы их готовили. Короткие протоколы можно утвердить еще во время переговоров. Отсканировав, такой протокол можно быстро разослать всем сотрудникам по электронной почте. Так каждый будет знать, что ему делать.

Если Ваши сотрудники чувствуют себя хорошо информированными – значит, Вы уже справляетесь с ролью хорошего руководителя. Любопытство (к тому, что происходит «там, наверху») проявляется не так сильно, так как у сотрудников есть все необходимые для работы указания и в организации царит открытая и информативная атмосфера.

2-е правило

Вдохновляйте, выражайте радость и рвение к работе!

Может, Вы и ценный, состоявшийся руководитель, но если Вам недостает вдохновения, то Ваши выступления перед сотрудниками однообразны и не дают стимула к работе. Вы же должны излучать бодрость и передавать ее своим сотрудникам! Вдохновение и радость заразительны, а встряска Вашим сотрудникам иногда просто необходима.

Вспомните людей, которые занимаются экстремальными видами спорта. Они совершенно сознательно ищут ситуаций, повышающих их тонус, вместо того, чтобы понижать его. Скалолазы, вечно стремящиеся ввысь, люди, катающиеся на американских горках или прыгающие с парашютом, явно делают это для того, чтобы получить адреналин. Как правило, следствием монотонной, неинтересной работы становится понижение настроения и активности до уровня ниже оптимального. Чтобы снова его повысить, нужна новая мотивация. Таким образом, пози-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тивный настрой (радость, удовлетворенность) сотрудников можно поддержать, организовав «обстановку с возбуждающими факторами».

Если работа монотонна, то менеджеру придется специально создавать стимулирующие ситуации, чтобы повысить качество ее результатов. Понаблюдайте как-нибудь за людьми на складе и увидите, что большую часть работы составляют здесь так называемые «распределительные часы». Почему? Потому что разговоры с коллегами дают стимул, необходимый для того, чтобы снова взяться за монотонную работу.

Итак, чтобы узнать, как можно повлиять на настроение именно Вашего персонала, нужно применить исследовательский подход. Потому что если сотрудник во время работы скучает, то он ищет себе постороннее занятие (например, общение с коллегами). Кстати, Вы можете заметить это во время семинаров или на переговорах: специально понаблюдайте за участниками – многие ли разрисовывают свои блокноты?

3-е правило

Дозируйте новости!

Ситуация, содержащая новшества, может мотивировать. Например, если Вы скажете сотруднику, что долгожданное программное обеспечение будет установлено завтра, то эта новость его обрадует. Но если нововведение слишком уж неожиданно, то реакция может быть отрицательной. Или, например, если эта программа не нужна сотрудникам.

Новые ситуации мотивируют тем сильнее, чем менее они предсказуемы. То есть ситуация считается оптимальной тогда, когда она, с одной стороны, не очень знакома (скука), а с другой стороны, не очень непривычна (страх). Проблема руководителей заключается здесь в том, что определить оптимальность созданных условий можно, как правило, только после успешной мотивации. Для того чтобы

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

такой проблемы не возникало вообще, Вы должны делать все, чтобы как можно лучше понять своих сотрудников. А это возможно только в атмосфере искреннего общения.

4-е правило

Не обращайтесь со всеми одинаково!

Сейчас Вы можете подумать: «Получается, я должен обращаться не со всеми сотрудниками одинаково? Где же справедливость?» Планку для одинакового обращения всегда трудно установить. Если в качестве мерила Вы возьмете лучших сотрудников, то будете демотивировать других, так как они никогда не смогут соответствовать Вашим требованиям. Если Вы опустите планку, то понизится продуктивность лучших сотрудников. Итак, Вы выбираете средний уровень, но имейте в виду, что одинаковое обращение – это всегда понижение отдачи! Поэтому лучше, если Вы будете стимулировать каждого сотрудника в соответствии с его индивидуальными склонностями и способностями. Только так Вы сможете избежать демотивации сотрудников. Руководитель несет ответственность перед организацией и высшим руководством, он должен мотивировать своих подчиненных к высоким достижениям и, прежде всего, к ориентированному на клиента поведению. Потому что хорошее обслуживание и удовлетворенность клиентов – важные факторы успеха в эпоху информации и сервиса. Вы будете успешны, если будете оценивать Ваших сотрудников индивидуально.

5-е правило

Стимулируйте требовательно!

Нужно ли, стимулируя сотрудников, быть к ним требовательными? Да, конечно же. С позиции сотрудников мотивация – это стимулирование. А перед руководителем стоят следующие вопросы: как добиться от сотрудников творческого использования их способностей; что сделать

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

для того, чтобы сотрудники были удовлетворены работой, чувствовали свою ответственность и хотели работать дальше? При этом очевидно, что поддержку и стимул получит только тот, кто сам хотел бы измениться. Итак, мотивацию нельзя предписать. Каждый сотрудник и сам отвечает за свою мотивацию, а круг задач высшего руководства не ограничивается только мотивацией сотрудников.

Почему мотивация – важная задача управления?

1. Управление персоналом, то есть сотрудниками с их знаниями и способностями, становится все более важным фактором конкурентоспособности. Соответственно, большое значение имеет мотивация как задача руководителя.
2. Только имея достаточную мотивацию сотрудники будут успешно работать. Немотивированные сотрудники могут дорого обходиться организации.

Мотивация – одна из самых сложных задач руководителя. Стимулы трудно создать, но легко разрушить. Возникают вопросы, как заставить сотрудников выполнить конкретное задание и что вообще (какие мотивы) движет моими сотрудниками и побуждает их к действию? Как руководитель Вы должны знать ответы на эти вопросы применительно к каждому сотруднику, потому что, как мы уже говорили, мотивация – это нечто абсолютно индивидуальное (см. правило 4: не обращайтесь со всеми одинаково!) и общие планы тут не помогут.

Внутренние или внешние факторы влияют на Ваших сотрудников? Для них профессия – это призвание или только необходимость зарабатывать деньги? Старайтесь планировать мероприятия так, чтобы выяснить ответы на эти вопросы. При этом стоит рассматривать сотрудников не только как рабочую силу, а в целом, со всеми их личностными особенностями. А это значит, что нужно уважать их мнение.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

6-е правило

Разъясняйте цели и отмечайте успех!

Сотрудникам нужно говорить о том, какой вклад они могут сделать в успех организации (и тем самым в обеспечение собственного существования). Управление – это не господство, а искусство, суть которого состоит в привлечении людей к работе над достижением общей цели.

Управление посредством целей – это современный способ стимулирования сотрудников к продуктивности. В результате логического дробления целей организации на цели отдела и цели сотрудников получается каскад целей. Так сотрудники узнают о своей роли в организации и о том, какое значении имеет их работа. Менеджеры должны позаботиться о том, чтобы цели открыто обсуждались и происходил контроль результатов. То есть нужно не просто ставить цели и обсуждать их, но и отмечать окончание этапов. Результаты должны быть заметны и ощутимы! Поэтому ставьте как краткосрочные, так и долгосрочные цели. Достижение цели мотивирует Ваших сотрудников к новым действиям и возбуждает интерес к новым этапам!

7-е правило

Подчеркивайте преимущества!

Хотя Ваши сотрудники и действуют, руководствуясь должностными обязанностями, но, как правило, они делают что-либо только тогда, когда сознательно или неосознанно ожидают пользы для себя. Это, вероятно, самый простой и в то же время самый важный закон мотивации персонала. Каждый сотрудник мысленно составляет (порой непроизвольно) список недостатков и преимуществ определенного действия. Он действует только в том случае, если видит для себя больше плюсов, чем минусов. Создайте для своих сотрудников преимущества, чтобы достичь высокого уровня исполнительности. Это не обя-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

зательно должны быть деньги. Попытайтесь узнать, что для Ваших сотрудников важно – деньги ли это, статус, интересное задание или просто признание коллег? Выясните, что каждый сотрудник считает для себя выгодным. Мотивация на работе полезна как организации и руководителю, так и сотрудникам.

Преимущества мотивации для организации и для Вас как руководителя:

- Повышается продуктивность труда: люди, которым нравится работа, работают быстрее и лучше.
- Сотрудники настроены лояльно и идентифицируют себя с организацией, шефом и его целями.
- Ценные сотрудники привязываются к организации.
- Коллектив участвует в планировании изменений.
- Время простоев уменьшается.

А это преимущества мотивации для Ваших сотрудников:

- Удовлетворенность работой возрастает: если цели совпадают с мотивами, то сотрудники чувствуют себя лучше.
- Подучившись, сотрудники могут улучшить свой потенциал (знания и умения).
- Более успешная работа приносит больше признания.
- Сотрудники получают импульсы к самомотивации.
- Повышается ответственность каждого перед собой.
- Обеспечивается собственное место работы и тем самым «кусок хлеба».

Таким образом, мотивация как задача руководителя выполняет функцию активизации, управления, информирования и изменений.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- **Активизация сотрудников:**
  Влияя на существующие мотивы и используя рациональные доводы, можно повысить актуальную мотивацию (продуктивность), что позволяет использовать квалификацию сотрудников наиболее эффективно.

- **Управление результатами:**
  Применяя различные способы стимулирования (например, вознаграждение по результатам, продвижение по службе), можно установить непосредственную связь с целями организации. И тогда, независимо от того, как оценивают эти цели сотрудники, стимулы будут влиять на их поведение продолжительно.

- **Информирование:**
  С помощью элементов системы стимулирования передается информация о политике управления, стратегии, культуре организации и др. Посылаются открытые и фоновые сигналы, сообщающие сотрудникам о том, что допустимо, а что – нет, то есть что вызывает позитивную или негативную реакцию руководства.

- **Использование стимулов для изменений:**
  В рамках стратегий изменения (развитие организации, новая ориентация) систему стимулирования можно использовать для того, чтобы объяснить сотрудникам изменившиеся требования. Стимулы можно направить на изменение цели, чтобы таким образом сотрудники могли принять непосредственное участие в преобразовании.

Руководители отвечают за успех своей организации, своего отдела или своей команды. Чем больше организация, тем интенсивнее должна быть работа руководителя. Для этого необходима хорошая организация труда. Поэтому следующее правило особенно важное.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

8-е правило

Делегируйте!

Вы должны знать, какую работу можете выполнить сами, а какую лучше поручить кому-нибудь другому. Если Вы все будете делать сами, то никогда не поймете, могут ли сотрудники Вам помочь, и никогда не узнаете, понятна ли сотрудникам Ваша постановка заданий и мотивирует ли она их к выполнению этих заданий.

Некоторым менеджерам очень сложно делегировать свои полномочия. А кому это легко? Тому, например, кто был старшим ребенком в многодетной семье, – он научился распределять обязанности еще в детстве. А еще тому, у кого есть возможность поработать какое-то время со своим предшественником. В этом случае он сможет пользоваться уже сложившимися каналами для делегирования.

Но особенно трудно делегировать, если Вы отвечаете за концептуальную и креативную сферу. Я всегда замечаю это, когда к нам, в группу консультантов, приходят молодые коллеги, которым еще нужно втянуться в работу. Множество взаимодействий в работе консультантов еще непривычно для новичков. Конечно же, они еще не думают об этих взаимодействиях, потому что еще не осознали, какова их роль в проекте. Если клиент просит составить оферту, то я сразу вижу, что ему можно предложить. Еще в процессе беседы я мысленно планирую проект, потом мне легче представить требования в оферте и показать способы решения. Это постоянно склоняет меня к тому, чтобы составлять оферты самостоятельно, из-за этого работы у меня не убавляется, а прибавляется. Поэтому я стараюсь передавать свой опыт молодым коллегам, чтобы и они получили представление о проекте и научились составлять оферты. Но на это нужно много времени – приходиться проводить множество переговоров с сотрудниками, прежде чем возникнет оферта, соответствующая нашим требо-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ваниям к качеству. Довольно часто меня посещает мысль, что куда быстрее было бы сделать все самой. Но, как я уже сказала, так я никогда не освобожусь. Поэтому стоит смириться со своей горькой участью и уделить время на то, чтобы передать знания молодым сотрудникам. Только так они смогут научиться работать самостоятельно и через некоторое время будут сами поддерживать контакты с клиентами, писать оферты и проводить консультации.

9-е правило

Устанавливайте приоритеты, это даст возможность делегировать!

Основная проблема руководителей – постоянное искушение делать сразу много дел и возникающая из-за этого опасность распыления сил на отдельные задания. При этом следует подчеркнуть, что руководители получают деньги не за то, что сами выполняют работу, а за то, что распределяют ее между сотрудниками. Выход из этой проблемной ситуации зачастую один:

Управление временем и улучшение мотивационного потенциала

Ситуация:	Вы руководите сотрудниками, но и сами делаете много.
Проблема:	Вы теряете время и вредите мотивации сотрудников. Это вредно для Вашего дальнейшего развития и для Вашей организации.
Цель:	Найти время для главного. Способствовать развитию сотрудников посредством требований и стимулирования.

Успешные менеджеры в одно время занимаются чем-то одним. Тщательно и целеустремленно. Но для того чтобы была возможность работать именно так, нужны специальные условия: установите приоритеты и придерживайтесь их! Распределите свои задания по категориям АБВ:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Задания А

Самые важные задания. Их можете выполнить только Вы или ответственные в команде (делегировать нельзя).

Задания Б

Задания средней важности, которые можно и делегировать.

Задания В

Задания не неотложные, но занимающие большую часть времени (рутинная работа, канцелярщина, чтение, телефонные звонки, акты и корреспонденция).

Постоянно придерживайтесь принципа Эйзенхауера:

Задания А – делать сразу и самостоятельно.

Задания Б – подождать или делегировать.

Задания В – в случае необходимости делать самостоятельно, но лучше вовремя делегировать.

Даже через короткий промежуток времени Вы почувствуете, что соблюдение этого принципа дает Вам вздохнуть свободно. Вы сможете немного расслабиться и Ваша собственная мотивация станет позитивной. Это тоже повлияет на Ваших сотрудников, потому что если Вы сами не находите удовлетворения в работе, каково тогда им?

Определили ли Вы приоритеты АБВ и нашли ли место для бумаг, которые скоро, вероятно, отправятся в корзину? (Я нашла такое место в нижнем ящике своего письменного стола. Туда я кладу бумаги, которые пока не решаюсь выбросить в мусорную корзину, но думаю, что они не понадобятся. Это, например, документы клиентов или сотрудников.) Если Вы это сделали – пришел черед управления временем! В конце концов, Вы должны планировать свой рабочий день и чувствовать, сколько времени может понадобиться для делегированных заданий.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Составьте распорядок дня

Стоит записать:

- дела, оставшиеся невыполненными со вчерашнего дня;
- дела на сегодняшний день;
- сроки, которые необходимо соблюсти;
- неотложные телефонные звонки и корреспонденцию;
- периодически повторяющиеся дела.

Возле каждого пункта запишите время, необходимое для его выполнения. При этом будьте реалистом! Планируйте только часть своего рабочего времени, потому что непредвиденные дела, помехи и личные потребности не допускают стопроцентного планирования.

Самое важное правило управления временем: планируйте только 60% Вашего рабочего дня! Вы увидите, что около 20% понадобится для спонтанной социальной работы (например, для диалога с сотрудником в коридоре) и 20% – для неожиданных дел (Вас срочно вызывает высшее руководство). Для планирования дел удобно использовать такие электронные средства, как Outlook или Lotus Notes. Учитывайте, что завтрашний день тоже не будет пустым! Итак, в расписание вносим не только переговоры, но и другие дела (концептуальные работы, просмотр бумаг, корреспонденцию и инструктаж сотрудников). Когда Вы будете каждый вечер планировать свой завтрашний день, Вы поймете, что выигрываете время. Вы сможете снять напряжение и будете лучше мотивировать сотрудников.

Если Вы занимаетесь делегированием, то должны учитывать следующие правила:

- Делегировать вовремя: часто руководители делегируют под давлением или в спешке. Если что-то идет не так, слышится: «Лучше я сам сделаю».

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- Передавать задания, компетенцию и ответственность: только так сотрудник сможет работать самостоятельно, только так Вы освободитесь.
- Снисходительно относиться к ошибкам начинающих, избегать перфекционизма: дайте сотруднику время потренироваться в новой деятельности. Если Вы этого не сделаете, скоро снова будете делать все сами.
- Контроль: его должно быть больше при необходимости – и по возможности меньше. Чем чаще сотрудник доказывает, что работает хорошо, тем меньше его нужно контролировать.
- Развивайте и учите своих сотрудников: это разгрузит Вас как руководителя и улучшит Ваш потенциал.
- Не соглашайтесь на обратное делегирование.

Обратное делегирование – это проблема, о которой нужно сказать особо. Она может иметь роковые последствия, особенно для неопытных руководителей. Я хочу рассказать Вам один случай. Руководитель одного учебного центра обратился к нам с жалобой на загруженность работой. Но наши консультанты заметили, что его подчиненные всегда уходили домой вовремя, и, очевидно, дома у них было достаточно свободного времени для личных контактов. Наш тренер попросил этого руководителя рассказать, какую работу он обычно выполняет. В разговоре выяснилось следующее. Например, руководитель поручил одному своему референту новую образовательную программу. Но референту не приходилось разрабатывать программы самостоятельно. Как правило, у него довольно скоро начинали возникать проблемы. После слабенькой попытки их преодолеть референт обращался за помощью к руководителю. Так как у руководителя не было времени, а объяснять нужно было долго, в конце концов, он говорил: «Давайте сюда, когда у меня будет время, я посмотрю». Готов заколдованный круг обратного делегирования!

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Хитрые сотрудники быстро заметили эту слабость руководителя. Теперь они могут заниматься своими делами, а то, что у них не получается, потом за них сделает другой. Поскольку Вам этот механизм теперь знаком, с Вами такого не произойдет. Чтобы научиться делегировать, советую Вам ориентироваться по следующим наводящим вопросам.

Наводящие вопросы для делегирования

- ***Кто подходит*** для выполнения задания, которое я хочу делегировать? Что подтверждает квалификацию этого человека? В чем я вижу риск?
- ***Что делать?*** Как сформулировать задание с учетом всех подробностей?
- ***Почему*** нужно выполнить именно это задание? Как оно связано с другими заданиями данной сферы (проекта)?
- ***Как*** нужно выполнить задание? Опишите ожидаемые результаты и, по возможности, способы их достижения, которые считаете наиболее приемлемыми или которые предписаны, например, в журнале обязанностей.
- ***С помощью чего*** можно выполнить задание? Какие люди и средства имеются в распоряжении? Имеет ли сотрудник необходимую компетенцию?
- ***За какое время*** нужно выполнить работу? Установите окончательный срок и сроки для необходимых промежуточных этапов.

Ключ к эффективной работе руководителя – владение различными заданиями и способностями, начиная с формулировки своего видения, проведения организаторской работы и заканчивая активной поддержкой сотрудников для стимулирования их к повышению работоспособности. Работа руководителя может быть разной в зависимости от того, каковы конкретные требования.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

10-е правило

Желания должны совпадать с возможностями!

Как правило, каждый человек мотивирован. В этом можно убедиться даже на примере обыденных повседневных ситуаций. Понаблюдайте за детьми с их постоянными вопросами. Каждый вопрос чем-то спровоцирован, ни один феномен окружающего мира не должен оставаться без объяснения. У детей очень ярко выражено стремление к игре и к учебе. Но можно заметить и еще одну особенность: то, что интересует или радует одного ребенка, может еще долго не волновать другого. Почему же тогда некоторые считают, что существуют универсальные рецепты мотивации людей в профессиональной жизни? Люди и их мотивы отличаются. Одного человека интересуют технические темы, второй – отличный организатор или заядлый исследователь. Третьи так сильно интересуются другими людьми, что, используя их интересы, можно устанавливать и поддерживать контакты. Мотивация сотрудников работает лучше всего, если приспособлена к конкретной ситуации. Легче всего добиться этого, применяя смешанные формы различных видов мотивации.

Давайте спросим себя о мотивах, которые движут нами в повседневной работе. Чаще всего оказывается, что мы активны тогда, когда сами ждем пользы от своих действий. Значит, нужно только найти индивидуальный стиль управления, который поможет подкрепить положительные качества и таланты сотрудников. На мотивацию людей влияют, с одной стороны, умение, а с другой – желание. Если умения и желания не совпадают, то мотивировать сотрудников будет сложно. Итак, для того чтобы сотрудник смог и захотел применять свои умения, предлагаемая работа и связанные с ней задания должны ему подходить. Мотивацию можно поддержать извне, используя факторы влияния: менеджеры могут менять постановку заданий, искать возможности развития и за-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ботиться о том, чтобы стиль управления был мотивирующим. Сложности возникнут, если у сотрудников начнутся проблемы в личной жизни. В экстремальных случаях накопление неприятностей может привести к состоянию страха или к наркомании. Поэтому Вы поступите правильно, если при подборе персонала будете спрашивать о личных обстоятельствах сотрудника. Это может (но не обязательно) быть показателем того, живет ли человек в согласии с самим собой.

Давайте сделаем вывод. Если Вы хотите мотивировать своих сотрудников так, чтобы эта мотивация оставалась стабильной в течение долгого времени, то соблюдайте эти десять правил:

1-е правило: сообщайте сотрудникам о том, что для них важно!
Ваши сотрудники всегда должны знать, что происходит в организации. В первую очередь Вы должны информировать их о сфере задач. Не забывайте спрашивать, все ли понятно (обратная связь). Выделяйте время для собраний и проводите их в спокойной обстановке. Результаты желательно фиксировать в специальных протоколах.

2-е правило: вдохновляйте, выражайте радость и рвение к работе!
Для того чтобы передать свое вдохновение сотрудникам, сообщайте им приятные новости. Вдохновение и радость стимулируют – используйте это для мотивации!

3-е правило: дозируйте новости!
При существенных изменениях или нововведениях Вы должны учитывать личностные особенности сотрудников. Если изменений очень много, это может вселить неуверенность, поэтому дозируйте новости обдуманно.

4-е правило: не обращайтесь со всеми одинаково!
Одинаковое обращение – это всегда понижение уровня. Поэтому Вы должны стимулировать каждого с учетом его способностей и склонностей.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

5-е правило: стимулируйте требовательно!
Поддерживайте и стимулируйте тех сотрудников, которые получают радость и удовлетворение от работы. Развивайте эти позитивные качества.

6-е правило: разъясняйте цели и отмечайте успех!
Сообщайте Вашим сотрудникам о целях, которых пытаетесь достичь. Если сотрудники будут помогать в их достижении и поддерживать Вас, то получится мотивированная команда.

7-е правило: подчеркивайте преимущества!
Говорите о преимуществах, которые принесет достижение целей. Если цель привлекательна для сотрудника, то он будет стараться ее достичь.

8-е правило: делегируйте!
Возлагайте на сотрудников ответственность. Так Вы уменьшите свою нагрузку и подготовите хороших профессионалов для ответственных должностей. Вы будете от этого в выигрыше – увидите, как сильно ответственность мотивирует.

9-е правило: устанавливайте приоритеты, это даст возможность делегировать!
Соблюдайте принцип Эйзенхауера. Учитывайте правило АБВ и планируйте только 60% своего дня. Так у Вас будет больше времени для себя и для Ваших сотрудников.

10-е правило: желания должны совпадать с возможностями!
Способности сотрудников (возможности) и мотивация (желания) должны быть едиными. Поэтому возлагайте на сотрудников такие задания, которые им под силу, и обсуждайте этапы выполнения – это обеспечит желаемый результат.

Соблюдение этих правил – первый шаг к успеху в мотивации сотрудников. Но прежде всего Вы должны знать, как влияете на своих сотрудников. Поэтому сначала выясните, как Ваш стиль управления отражается на их работе. Это поможет Вам понять, как его улучшить.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Ваш стиль управления

Стиль управления – основная модель поведения руководителя в тех или иных ситуациях. От стиля зависит то, как руководитель управляет людьми и каковы при этом особенности его поведения. Большое значение имеет личность руководителя, потому что в стиле управления выражается его основная внутренняя установка. Руководитель, не уважающий людей, вряд ли сможет установить контакт со своими сотрудниками.

Вспомните, например, как родители следят за руками ребенка, проверяя, все ли он делает правильно? Я очень хорошо помню такие ситуации, помню, как ужасно я себя при этом чувствовала. Мне было обидно и непонятно, почему родители не верят, что я могу все сделать сама. Точно так же происходит и в профессиональной жизни. То, что шеф все время контролирует, совсем не мотивирует, а скорее наоборот. Поэтому всегда считайтесь с чувствами Ваших сотрудников, помните, что чрезмерный контроль плохо сказывается на мотивации.

Стиль управления зависит, прежде всего, от Вашей индивидуальной установки. Но культура организации тоже влияет на него, устанавливая определенные рамки. Если Ваш стиль управления противоречит принятому, то Вам будет непросто задержаться в этой организации надолго. Собственно говоря, в таком случае стоит поискать организацию, где принятый стиль управления будет Вам импонировать. Если Ваш стиль управления и культура организации не гармонируют друг с другом, то неизбежно страдают Ваше умение мотивировать и Ваша самореализация. Если высшее руководство принимает решения в маленькой комнатке, то Вас не поймут, если Вы захотите вовлечь сотрудников в процесс принятия решения. С Вами просто расстанутся.

В некоторых организациях нет ориентации на команду. Управление с помощью распределения заданий и полно-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

мочий, стимулирующее потенциал сотрудников, принимается в штыки авторитарным или непоследовательным руководством следующего уровня иерархии. Средний уровень страдает, если верхушка внезапно меняет приоритеты, стратегии или стиль управления.

Так, случается, что руководителя отдела хвалят за хорошую работу его группы, но при распределении бюджета добавку к зарплате регулярно дают другим отделам. Как правило, это разочаровывает человека, который, между прочим, должен мотивировать других. Разочаровываются и сотрудники, когда чувствуют, что их шеф действует без поддержки высшего руководства, что он маневрирует между теми и теми, рвется к власти, «сражаясь с ветряными мельницами». В такой атмосфере неуверенности работа не приносит никакого удовлетворения.

Если Вы оказались в подобной ситуации, то нужно подумать, что Вы хотите и можете сделать. Оцените происходящее, обсуждая эту проблему с коллегами-руководителями. Если Вы считаете, что о проблеме нужно поговорить, то делайте это в открытой форме. Обвинения или предположения здесь не помогут. Более того, нужно создать открытую для перемен атмосферу. Конечно, это получится только в том случае, если высшее руководство оценивает проблему так же, как Вы. Если Вы заручились его поддержкой, то смело можете начинать процесс изменений!

Управление — общее дело

В настоящее время управлять – значит действовать совместно. Проводя опросы сотрудников, наши организационные консультанты обычно задают такой стандартный вопрос: «Считаете ли Вы, что Вас вовремя и достаточно информируют?» Как Вы думаете, что выясняется при обработке результатов? Да, в большинстве случаев сотрудники жалуются на нехватку информации. Современные руководители должны приводить в порядок структуру

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

наиболее существенных организационных элементов, к которым относится и информация. Сотрудникам нужно как-то формулировать для себя цели, а для этого они должны их точно знать. Если сотрудникам будут известны цели организации, то они смогут оправдать ожидания руководства. Они будут знать, почему им надо быть активными, и смогут улучшить свою продуктивность. Это основано не на поведении руководителя, а на степени мотивированности подчиненных. Менеджер должен распознавать эту степень, чтобы принимать ее в расчет.

У сотрудников складываются партнерские отношения с организацией только в том случае, если это партнерство приносит им удовлетворение. У каждого сотрудника есть множество различных потребностей, на которых основаны его ожидания. И нужно отметить, что речь здесь идет о потребностях на индивидуальном уровне. Когда сотрудники приходят в организацию, у них появляются определенные представления о том, как работа может удовлетворять их личные потребности. Эти представления складываются из определенных ожиданий: тот, кто наделен творческими способностями, надеется найти им применение в своей работе; тот, кому нравиться работать с цифрами и фактами, будет удовлетворен, занимаясь исследованиями или анализом обстоятельств дела.

Итак, руководители должны выяснить ожидания своих подчиненных. Наш вышеупомянутый аналитик не получит никакого удовлетворения от составления далеко идущих планов, а творческого человека Вы полностью демотивируете, поручив ему анализ. Поэтому целесообразно хотя бы раз в год проводить с сотрудниками беседы об их ожиданиях, связанных с работой. Только зная эти ожидания Вы сможете поручить членам своей команды такие задания, которые будут их мотивировать.

Организации с традиционным укладом часто предпринимают небрежную попытку управлять ожиданиями новых сотрудников, используя процесс ориентации. На кол-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

лективных собраниях сотрудники получают информацию о политике фирмы и о продвижении. Зачастую этот процесс направлен скорее на сообщение информации по предписанию, чем на то, чтобы что-то узнать об ожиданиях новых партнеров. Значение введения в должность или производственного обучения этих тщательно отобранных новых сотрудников часто не учитывается. Руководитель должен понимать, что принятие группой, связанные с этим чувства признания, доверия и уверенности очень важны для новых сотрудников.

Вы должны приспосабливать свой стиль управления к этим знаниям. Если Вы привыкли отдавать приказы, то есть управлять авторитарно, то не должны удивляться, что сотрудники «исполняют» порученную Вами работу. Поскольку таким руководителям самочувствие их сотрудников безразлично, то, как правило, они создают демотивированную группу. Следствием являются увольнения, социальные проблемы и высокая неудовлетворенность. Стиль четко отражает философию управления руководителя.

Какой у Вас стиль управления?

Под стилем понимают основную модель поведения руководителя. В основном различают три основных стиля управления:

- авторитарный стиль: руководитель решает и контролирует, сотрудники исполняют.
- кооперативный стиль: на первом плане стоят переговоры и соглашения между руководителем и сотрудниками.
- либеральный стиль: сотрудники пользуются полной свободой.

Именно стиль управления влияет на то, признают ли сотрудники своих руководителей и охотно ли сотрудничают с ними. Сегодня авторитарный стиль осуждают – и не напрасно, он

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

больше не соответствует духу времени. Тем не менее, стоит еще раз рассмотреть характер авторитарного стиля управления, хотя бы для того, чтобы проверить собственный стиль. И если Вы заметите у себя похожие признаки, то должны приложить все усилия, чтобы устранить их. Итак, каковы же характерные черты авторитарного стиля?

Авторитарный стиль управления

Авторитарный стиль управления отличается тем, что руководители принимают во внимание только задания и не учитывают человеческого фактора. Они не вступают в дискуссии с сотрудниками и считают, что только тот, кто управляет, обладает широким кругозором и принимает правильные решения. Ни при постановке целей, ни в дальнейшем такие руководители не стремятся задействовать сотрудников и даже не допускают такой мысли. Сотрудники должны с этим смириться. Признаки авторитарного стиля:

- централизованное положение, дающее власть;
- дирижирование группой;
- своевольное распределение повседневных заданий;
- минимум или отсутствие коммуникации с сотрудниками, исключение – приказания и контроль;
- отсутствие мотивации сотрудников; а если она и есть, то негативная (психическое давление, принуждение);
- строгое управление и часто используемый контроль;
- обратная связь снизу вверх используется только для контроля.

Авторитарный стиль управления преобладал очень долго. Только сегодня, вследствие разделения труда и профессиональной специализации и в связи с изменением системы ценностей, он отошел в прошлое. Поскольку благосостояние в целом улучшилось и в связи с этим повысился уровень образования, сотрудники больше не желают

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

просто получать приказы, так что авторитарный стиль в настоящее время зачастую отвергается.

Не управляете ли Вы авторитарно?

Утверждения	Да	Нет
Я оплачиваю труд по количеству и качеству продукции	☐	☐
Мои сотрудники должны делать то, что я от них ожидаю	☐	☐
Мои приказы четкие, точные и однозначные	☐	☐
Я не боюсь распределять задания неравномерно	☐	☐
Я сам принимаю решения	☐	☐
В организации не должно быть места для личных проблем	☐	☐
Мои приказания настолько однозначны, что обсуждению не подлежат	☐	☐
Личные интересы сотрудников меня не волнуют	☐	☐
Продуктивность и достижение результата – единственное, что имеет значение	☐	☐
Если сотрудник не особенно активен, то продуктивность будет низкой	☐	☐
Я объясняю все очень подробно, так что мои сотрудники всегда справляются с заданиями	☐	☐
Если другие не могут найти решение, то я его найду	☐	☐
Если сотрудник совершил ошибку, я говорю об этом открыто	☐	☐
Я должен всегда стимулировать сотрудников к работе	☐	☐
Критика других людей меня не интересует	☐	☐
Я – эксперт в своей области. Мне никто и в подмётки не годится	☐	☐
Я быстро принимаю решения и могу указать верный путь сотрудникам	☐	☐
Если продуктивность низкая, то это из-за недостаточного интеллекта сотрудников	☐	☐

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Вы ответили положительно больше чем на двенадцать вопросов из восемнадцати? В таком случае Вам нужно поразмыслить над своим стилем управления. Вы создаете напряженный климат в отделе. Сотрудники пассивны и несамостоятельны, вынуждены приспосабливаться к обстоятельствам. Мнения, действия и решения часто воспринимаются критически, из-за чего снижается продуктивность и креативность. Часто дело может доходить до сопротивлений и упрямства. Хороших результатов добиваются, но как только руководитель перестает контролировать, они сразу ухудшаются.

Конечно же, в практике управления бывают ситуации, когда руководители не просят выполнить задание, а приказывают. Каждого из нас можно хоть раз в этом уличить. Например, если сотрудник игнорирует информацию, хотя Вы уже неоднократно ее повторяли. Или если сотрудник с помощью выражений типа «да, но...» выступает против разумных аргументов и такая дискуссия может продолжаться бесконечно. Да, тогда в отчаянии может вырваться: «Уважаемый N, будьте любезны, сделайте так, как Вам сказано!» Мы и сами знаем, что это не хорошо и что приказ демотивирует. Но часто просто не хватает времени на поиск обходных путей.

Не каждый из нас руководитель от Бога. Необходима самодисциплина и терпение, чтобы даже в стрессовых ситуациях сохранять спокойствие, находить время для объяснений и уметь выслушивать сотрудников. Если такие ситуации редки, то сотрудники, как правило, Вас прощают. Опасность возникает, если такое повторяется все чаще. В этом случае Вы должны спросить себя, не используете ли авторитарный стиль управления, который сегодня неприемлем. Определить это довольно просто: выше ли флуктуация в Вашем отделе, чем в среднем в организации? Часто ли Ваши сотрудники болеют? Смех и хорошее настроение в коллективе – исключительный случай? Если да, то Вам нужно поработать над собой и сознательно разобраться с кооперативным стилем.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Кооперативный стиль управления

Сегодня сотрудники уже не позволяют управлять собой в авторитарном стиле. Может, они и не рвутся участвовать в принятии решений, но всегда хотят знать, почему и зачем должны делать то, что Вы им поручаете. Кооперативный стиль управления отличается тем, что:

- сотрудники чаще принимают участие в принятии решений и им дают задания, выполнение которых связано с принятием решений;
- сотрудники относительно свободны от управления и контроля;
- в отношениях с руководителем происходит открытый обмен информацией;
- мотивирующее поведение руководителя, ориентированное на потребности и поощрение, отличается также старанием убедить и способствует партнерскому общению;
- учитывается личная ситуация сотрудника и активно стимулируется его развитие;
- руководитель старается не подчеркивать различия в статусе и не использовать его в управлении.

Сегодня организации с кооперативным стилем управления – образец для остальных. Этот стиль управления был открыт в ходе дискуссии о реформе администрации в общественных организациях. При использовании кооперативного, основанного на сотрудничестве стиля управления на первом плане стоят переговоры, соглашения и, прежде всего, взаимное уважение между руководителями и сотрудниками.

Но не путайте, пожалуйста, этот стиль со стилем уступок! Руководитель одной небольшой организации жаловался мне однажды, что сотрудники «вьют из него веревки». После того, как я рассмотрела ситуацию и побеседовала с сотрудниками, я поняла, почему. Руководитель считал сам себя гуманным и сочувствующим человеком, в связи с этим на каждом собрании он интересовался душевным настроем сотрудников. Начиная словами «Как мы сегодня себя чувствуем?», он требовал от сотрудников, чтобы они высказы-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

вали свои мысли и чувства. Как только заговаривали о самочувствии – сразу же заходила речь о проблемах, связанных с работой, и ориентированные на цели переговоры не удавались. Следствием такой культуры управления были сотрудники, нуждающиеся в ориентации на цели и в решительном управлении. Потом мы совместно разработали новые правила игры для собраний. Мы дали руководителю советы по поводу того, как нужно готовиться к переговорам, и проблема была решена. Хотя и сегодня в переговорах затрагивается тема душевного настроя, но гораздо реже и по случаю (например, при проектной работе). Таким образом, стиль управления стал действительно кооперативным.

Руководители понимают, что являются примером для подражания, и осознают свою ответственность. На сегодняшний день кооперативный стиль управления – это идеал отношений. Самостоятельные, помогающие в принятии решений сотрудники стремятся к высоким результатам в работе. Руководитель воспринимает своих сотрудников как равноправных партнеров. Он не просто предписывает, что они должны делать, но и вовлекает их в процесс принятия решений.

Управляете ли Вы кооперативно?

Утверждения	Да	Нет
Я вовлекаю сотрудников в процесс поиска решения	☐	☐
Задачи, которые должны быть решены на рабочем месте, я решаю вместе с сотрудниками	☐	☐
Я наделяю сотрудников полномочиями и ответственностью, чтобы они могли выполнить свои задания	☐	☐
Продуктивность моих сотрудников очень высока	☐	☐
Мои сотрудники часто приходят ко мне, чтобы обсудить свои идеи	☐	☐
Я безотлагательно передаю информацию сотрудникам	☐	☐
Я стимулирую продуктивность сотрудников	☐	☐
Обмен информацией и коммуникация с сотрудниками имеют большое значение	☐	☐
Сотрудники значительно разгружают меня	☐	☐

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Вы ответили положительно больше чем на восемь вопросов? Значит, Вы управляете кооперативно. Но, возможно, Вы захотите еще немного улучшить свое управление!

Хороший руководитель вовлекает подчиненных в процесс принятия решений мотивируя, а значит, стимулируя продуктивность – настолько, насколько это целесообразно. Он всегда будет обсуждать самостоятельно принятое решение по правилам упорядоченной коммуникации и при этом обязательно уточнит, все ли участники поняли и приняли во внимание его суть. С другой стороны, руководителя, который каждое, даже самое маленькое решение выставляет на обсуждение с сотрудниками и потом направляет им бесконечное количество решений для согласования, можно заподозрить в том, что как руководитель он слаб. Да, сотрудники могут даже решить, что для него ответственность – слишком тяжелая ноша, которую он хочет переложить на их плечи. Причиной этого является негативная «трудовая гигиена[1]». Следовательно, из такого стиля управления не может получиться ориентации на цели и связанной с этим продолжительной мотивации к продуктивности.

Культура управления представляет собой правила общения людей в организации. Правила культуры управления, так называемые принципы управления, должны быть составлены так, чтобы сотрудники принимали участие на всех этапах. Только так результат будет приемлем для всех. Основой для управления людьми должно быть позитивное представление о человеке. Следовательно, сотрудник – это не ресурс, который можно просто использовать, а индивидуум с собственными потребностями. С помощью следующих вопросов Вы сможете выяснить, соблюдаете ли принципы кооперативного стиля управления:

- Чего я могу ожидать от своих сотрудников как руководитель?

[1] Трудовой гигиеной называют рабочую обстановку, условия труда *(прим. лит. ред.)*.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- Каковы требования моих сотрудников ко мне как к руководителю?
- Как я стимулирую своих сотрудников?
- Как я отношусь к не очень хорошим результатам труда или к невысокой продуктивности?
- Насколько самостоятельными должны быть мои сотрудники?

Управление, основанное на участии, систематически и широко использует способности и стимулирует мотивацию сотрудников для постоянной оптимизации и развития качества товаров и услуг. Связанное с этим новое определение роли человека в рабочем процессе приобретает большое значение для конкурентоспособности организации.

Сегодня многие организации уменьшают количество иерархических уровней, создают децентрализованные структурные единицы, а руководители и сотрудники получают больше ответственности и становятся более самостоятельными. Разработаны соответствующие программы, среди которых наиболее известны «Lean Organisation» (линейная организация), «Total Quality Production» (производство с полным качеством) или «Каизен». Наряду с повышением продуктивности и улучшением качества, применение этих программ обещает высокую степень мотивации. Но децентрализованная структура не приведет к повышению мотивации автоматически. Ожидаемое влияние на мотивацию зависит от вида работы, стиля управления и поощрения за принятие повышенной ответственности, расширенных полномочий и продуктивного сотрудничества. Иногда стоит проверить, как именно отдельные элементы структуры влияют на желание сотрудников повышать продуктивность.

Подводя итоги, нужно сказать, что кооперативный стиль управления на сегодняшний день очень популярен. В конце концов, важнее всего результаты, которые организация получает от Вашей работы. Если результаты соответству-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ют ожиданиям, то соответствует и Ваш стиль управления. Но учтите, под результатами я подразумеваю не только финансовые последствия управления, такие, как оборот или доход. Я имею в виду и непрямые последствия, например издержки из-за простоев сотрудников и т. п., то есть издержки, возникающие в результате демотивации.

Личные свойства менеджера

Для того чтобы вести группу людей к улучшению продуктивности и постоянно стремиться к новым высоким целям, нужно иметь развитое психологическое чутье, убедительность, знания, ясное и инновационное мышление, быть готовым к постоянному росту. Для руководителя это означает не отставать от прогресса, своевременно узнавать о новых разработках, оценивать их и создавать стратегические планы, глядя в будущее. А еще важно умелое обращение с инструментами управления и мотивации. Какие личные предпосылки для этого нужны? Способность мотивировать самого себя и других, которая является важным свойством руководителя, – совсем не врожденное качество.

Понимание себя и отношение к себе

Говорят, успешное управление зависит от определенных качеств личности. К ним относятся интеллект, желание самостоятельно принимать решения, уверенность в себе, системное мышление и устойчивость к нагрузкам. Руководители должны уметь приспосабливать свое поведение к различным ситуациям: оно должно соответствовать личностям сотрудников, задачам, ожиданиям или структуре группы. Профессиональная, методологическая и социальная компетенции (последнюю еще называют «эмоциональным интеллектом») представляют собой необходимые компоненты успешного управления.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Для того чтобы успешно управлять другими, Вы должны уметь управлять собой. Под эти понимается не железная самодисциплина, речь идет скорее об отношении к самому себе. То, как Вы относитесь к себе – хороший показатель того, как Вы относитесь к другим людям. Если Вы толерантны к своим недостаткам, ошибкам и слабостям характера, то так же отнесетесь и к другим. Если Вы можете хорошо мотивировать самого себя, то сможете найти стимулы и для других. Если Вы воспринимаете себя ясно и однозначно, то будете влиять так же и на других (здесь речь идет о «познании самого себя»). Уверенные в себе руководители не сверхкритичны к самим себе и не чрезмерно самоуверенны. Они честны с собой – а это можно смело назвать их достоинством и считать потенциалом для развития! Они знают самих себя как целостных личностей и принимают себя такими, какие есть, или готовы измениться, если есть такая возможность.

Старайтесь находить время для саморефлексии. В рутине обыденных дел и каждодневных проблем порой забывается, что мы – только люди. Признавайте свои недостатки. Например, если Вы знаете, что не можете хорошо объяснить задание, то должны вызывать вопросы. Никто из сотрудников не обидится, если Вы дадите ему возможность переспросить о том, чего он не понял. Если Вы склонны к сильным вспышкам гнева, будьте порядочными – не забывайте попросить у сотрудников прощения за темпераментность. Каждый сотрудник выслушает справедливую критику, но только не тогда, когда Вы высказываете ее слишком импульсивно.

Наряду с профессиональной компетенцией, Ваша личность тоже влияет на сотрудников, на их мотивацию и продуктивность. Это влияние может быть позитивным или негативным. Только тот, кто хорошо владеет собой, может управлять другими людьми. Основная предпосылка для этого – знание собственной личности. Кто не осознает, что с ним происходит, как он себя чувствует, тот не сможет

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

поделиться своими чувствами. Ясное понимание того, что Вы чувствуете, сознательно переживаете и о чем говорите – основа для неподдельного, искреннего поведения. Этим Вы поможете как себе, так и своим сотрудникам:

- сотрудники будут знать Ваше мнение;
- сотрудники смогут действительно внимательно слушать, потому что им, со своей стороны, не придется представлять все в лучшем свете;
- они будут чувствовать, что их понимают, потому что благодаря проявленному интересу у них сложилось позитивное оценочное суждение;
- позитивные элементы разговора поддерживаются обеими сторонами.

Чувство собственного достоинства приводит к психическому здоровью и к оживленному общению. Это необходимое условие для «подлинного», естественного поведения. И наоборот, чувство неполноценности и тщеславие препятствуют открытому общению и сотрудничеству. Каждый должен быть в ладу с самим собой, признавать свои ошибки и по возможности учиться на них – и не стыдиться этого. Тогда Вы станете более общительными и оживленными с близкими людьми.

Позитивное отношение к себе чем-то напоминает свойство организма к иррадиации[1]. Из него вытекает способность уважать других людей с особенностями их характера, сопереживать им и договариваться с ними. Кто берет на себя ответственность и правильно себя оценивает, тот сможет правильно управлять другими, четко объяснять запланированное и возлагать ответственность. Для того чтобы добиться признания и мотивировать других к проявлению инициативы, нужны мужество и уверенность в себе.

[1] Иррадиация – это способность человеческой психики формировать внутреннее отношение к себе или другим людям и проявлять это отношение вовне (*прим. перев.*).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Социальная компетенция

Управление людьми с различными ценностями и стимулирование группы, работающей безо всякого желания, требует эмпатии и тонкого чутья в обращении. Старшие сотрудники, не только пережившие послевоенное восстановление страны, но и принявшие в нем активное участие, очень высоко ценят собственность, мир и благосостояние. Большое значение они придают послушанию, старанию и пунктуальности, а труд считают моральной ценностью. В то же время представители младшего поколения считают мир чем-то естественным. Вместо старых добродетелей большим авторитетом у них пользуются свободное время и личная жизнь. Поэтому особенно ценятся чувствительные руководители, способные понять настроение и чувства сотрудников и адаптироваться к ним. Другими словами, хорошее управление сотрудниками требует большого эмоционального интеллекта.

Одно из важнейших условий успешной мотивации – положительное отношение к подчиненным. Уважайте своих сотрудников как самостоятельно мыслящих личностей, работающих вместе с Вами над достижением общих целей. Предрассудки (например, о ленивом сотруднике) могут сбыться как дурные предсказания, потому что мы часто притягиваем то, чего ждем. Только с положительной установкой Вы будете сигнализировать о доверии и сможете поддержать позитив в своих сотрудниках.

Порядочность в отношениях тоже очень важна для рабочего климата. Я имею в виду одинаковое обхождение, дружественный, уважительный тон и искренний, ненавязчивый интерес к сотруднику как к личности. Каждый руководитель должен так относиться к своим сотрудникам, как он хочет, чтобы к нему относилось высшее руководство. Руководители, относящиеся к своим сотрудникам с уважением и вниманием, почти всегда успешны. Мир стал слишком сложным для того, чтобы человек мог сам в нем разобраться. Особенно это касается профессиональной жизни

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

и, в первую очередь, обработки информации. Кооперированное мышление сегодня более необходимо, чем когда бы то ни было. В одиночку человек часто перегружен, и поэтому нуждается в поддержке других. Как бы гениальны и блистательны Вы ни были, действительно выдающихся успехов сможете добиться только в команде.

Социальная компетенция помогает человеку продуктивно общаться с самыми разными людьми. Благодаря социальной компетенции управлять легко, потому что другие признают это качество. Некоторые эксперты часто испытывают трудности в общении. Они добились высокого положения потому, что владеют глубокими профессиональными и методологическими знаниями, но с задачами управления они могут и не справиться. Профессиональных и методологических знаний не достаточно для управления людьми, владея только ими, нельзя соответствовать требованиям, предъявляемым к руководителю. Нужна социальная компетенция – она позволяет эффективно работать с другими людьми с помощью общения.

Социальная компетенция всегда очень важна, когда нужно достичь цели, сотрудничая с другими. Почему эта способность приобрела такое большое значение, особенно для руководителей? Причины этому есть: во-первых, изменились формы работы, во-вторых, изменились требования к сотрудничеству в организации. Для того чтобы проявлять власть, нужно много времени и энергии. И наоборот, кооперативное сотрудничество стимулирует творческие решения, которые способствуют идентификации с отделом. Эмпатийный руководитель старается понять цели и потребности своих сотрудников и управлять в соответствии с ними. Но для успешного руководителя эмпатия – это не просто восприятие чувств окружающих людей без критики и отнюдь не желание всем нравиться.

Без умения успешно общаться нельзя решить ни одного спора. Даже в повседневных переговорах таится множество источников для конфликтов. Недоразумения в про-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

фессиональной деятельности – обычные явления. Учет предметной области каждого сообщения и проверка того, правильно ли собеседник все понял, делает процесс переговоров более эффективным. Знание преимуществ кооперативных дискуссий и их применение в управлении облегчает сотрудничество. К этому можно отнести и умение решать, какие задания может выполнить конкретный человек. Успешным командам нужны понятные цели – и «длинный поводок».

Конфликты неизбежны. Их всегда лучше решать сразу, а не накапливать отрицательные эмоции и годами носить в себе. Поначалу конфликты не проблематичны. Проблемы возникают тогда, когда руководители не умеют их вовремя распознавать и улаживать ко всеобщему удовольствию.

Тот, кто ведет себя социально компетентно, тот может успешно согласовывать свои действия с другими людьми в разных ситуациях. То есть он действует так, чтобы были удовлетворены требования всех участников. Социально компетентное поведение происходит в треугольнике напряжения, который состоит из самого человека (Я), претензий партнера по коммуникации (другой) и условий (ситуация).

Социальная компетенция – это прежде всего адекватная реакция. Так, при общении с сотрудником нужно вести себя не так, как на переговорах с поставщиком. В зависимости от треугольника напряжения для достижения поставленных целей могут быть уместны разные способы поведения.

Вы показываете примеры социально компетентного поведения, если:

- можете ограничить себя (сказать «нет»);
- адекватно реагируете на критику;
- просите изменить поведение, если оно Вам мешает;
- признаете свои недостатки;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- начинаете беседу;
- выражаете чувства.

Но не боги горшки обжигают! Вы можете развить социальную компетенцию тренировкой:

- Начните с саморефлексии: если Вы спросите у себя: «Что отличает меня от других? Каковы мои недостатки, предпочтения? Что во мне может раздражать других?» – и честно ответите, то будете на правильном пути к развитию своей социальной компетенции.
- Поставьте себя на место других людей: обратите свой взгляд на тех, с кем работаете. Попытайтесь представить, что каждый из них чувствует и о чем думает.
- Позвольте установить с Вами обратную связь: спрашивайте, как влияет Ваше поведение на разных людей в тех или иных ситуациях. Узнавайте, какие способы поведения стимулируют, а какие – скорее препятствуют совместному достижению цели.

Пожалуй, никто не сможет сделать ни шагу к улучшению социальной компетенции без настоящего стремления к переменам. Для социальной компетенции нужно непрерывное кооперативное взаимодействие с другими. Квалификация никогда не может быть полной из-за сложности социальных отношений. Но каждый руководитель, выбирающий этот путь, подтверждает, что оно того стоило.

Как Вы влияете на других

В основном люди намного чувствительнее к своему окружению, чем думают руководители, особенно верхушка. Если между провозглашаемыми принципами и реальным управлением в организации возникает очень уж большое расхождение, сотрудники сразу же это замечают. Исследования доказывают, что ничто не влияет на поведение руководителей сильнее, чем их же высшее руководство. Отсюда неизбежно следует, что стиль управления может

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

быть реализован только после того, как будет проверен сверху, то есть топ-менеджерами. Это значение примера сверху неопровержимо для всех сфер управления.

Харизматичным руководителям удается убедить сотрудника, вопреки его первоначальной установке, в том, что он сможет лучше всего проявить себя на этой работе. Критики считают это особенно ярким примером манипуляции людьми. Но если личность руководителя не только харизматична, но и безупречна, то речь идет о самой приятной для него задаче: он может положительно повлиять на смысл жизни сотрудника – и сам станет успешным.

Образ «Я»

У каждого человека есть определенное представление о его достоинствах и недостатках. Каждый знает, каким бы он хотел быть и как хотел бы влиять на других. Своим поведением мы пытаемся создать у других людей такое представление о себе, которое соответствует нашим намерениям. Например, руководитель отдела считает, что стимулирует своих сотрудников. Он хотел бы иметь большую свободу действий и чтобы сотрудники считали его коллегиальным руководителем, поддерживающим их и дающим свободу для принятия решений. Свой стиль управления он описывает как коллегиальный и задающий ориентацию для сотрудников. Думают ли его сотрудники так же?

Поведение одного человека по отношению к другому создает у последнего определенный субъективный образ, так называемый образ «другого». Образ «Я» (поведенческое намерение) и действительно сложившийся у другого лица образ (влияние поведения) часто отличаются. Это может стать причиной недоразумений и разочарований, как в профессиональной, так и в личной сфере. Пример: руководитель отдела замечает, что мотивация его сотрудников ослабла. Поначалу он объясняет это тем, что увеличилась нагрузка. Причину сравнительно высокой

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

текучести кадров за последнее полугодие он видит в организационной реструктуризации данной сферы. Но со временем ситуация не меняется, то есть процент увольнений не уменьшается, несмотря на очевидный успех реорганизационных мероприятий. Поэтому руководитель решает обсудить проблему на собрании с сотрудниками и спросить о причинах увольнений. Результат обратной связи его поражает: оказывается, большинство сотрудников считают его поведение не коллегиальным, а доминантным, потому что он часто берется за дела, которые по должности должны выполнять его сотрудники.

		Я	
		Известные	Неизвестные
Другие	Известные	① Открытые	③ Слепые
	Неизвестные	② Скрытые	④ Неизвестные

Наши отношения развиваются в рамках, которые называются Джогари-окнами. С информацией мы передаем не только факты, знания и распоряжения, но и чувства и реакции. Поэтому информация может быть неоднозначна для того, кто ее получает. Очевидное значение создает то, о чем говорят, а подспудное значение – то, как об этом говорят. Но эта двузначность не проблематична, если го-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ворящий тоже осознает подспудное содержание информации. В таком случае неправильное слово можно легко исправить. Трудности возникают тогда, когда информацию сопровождают чувства и реакции, о которых говорящий не подозревает. **Джо Луфт** и **Гарри Ингам**[1] посредством так называемых Джогари-окон демонстрируют разные стороны личности, участвующие в процессе общения.

У всех нас есть качества, которые мы осознаем и открываем другим (квадрант 1 Джогари-окон). В предыдущем примере руководитель отдела хотел бы создать у сотрудников представление о коллегиальном руководителе, стимулирующем их и предоставляющем свободу действий.

В то же время есть стороны, о которых мы знаем, но скрываем их от других (квадрант 2). Это может быть то, чего многие стыдятся: неуверенность, желания, мотивы, не соответствующие общепринятым нормам человеческого сосуществования. Многие возможности обратной связи или обучения не используются, потому что мы боимся обнаружить свою слабую сторону. Например, если Вы некомпетентны в определенной области знаний и хотите скрыть это, особенно от сотрудников, то находитесь во втором квадранте Джогари-окон.

Еще есть стороны личности и способы поведения, которых сам человек не осознает, но другие их замечают (квадрант 3). А это значит, что сотрудники знают о своем руководителе больше, чем он сам знает о себе. Сюда можно отнести многие ситуации, когда поведение человека уличает его во лжи. Например, шеф бьет кулаком по столу и с красным лицом орет: «Я не раздражен!» Или докладчик с дрожащими руками лепечет: «Мне очень приятно в вашем обществе». Мы очень часто говорим о мягкой (неосознанной) «сердцевине» под твердой (сознательной) «кожурой». Пример – скрытые таланты и неиспользованный дар. Возможно, руководитель отдела и

[1] Luft, J., Ingham, H.: Einfuerung in die Gruppendynamik, Frankfurt/M. 1995.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

талантливый продавец, но его работа никак не связана со сбытом, поэтому ни он сам, ни его начальство и сотрудники не знают об этом его даре.

Наконец, есть еще один «тайник» – качества человека, не известные ни ему, ни другим; их исследует психология (квадрант 4). Сюда относятся поведенческие элементы, которые вытесняются из сознания, но подсознательно, зачастую невербально, передаются при общении в жестах, одежде или голосе: например, когда интонация и мимика руководителя в разговоре с сотрудниками выражают его отношение к ним. Между тем, это очень сильно влияет на внешнее впечатление о человеке.

Когда руководитель переходит в другой отдел или даже в другую организацию, он почти ничего не знает о своем внешнем образе: что думают о нем другие руководители и что – подчиненные. Поначалу руководитель остерегается, а значит – ограничивает свободу своих действий. Он не сможет узнать, как воспринимают его другие, не выдав чего-нибудь о себе. Это будет ему казаться сложным, потому что такое поведение принципиально не соответствует нашим врожденным защитным механизмам. Сфера скрытого станет меньше, если пойти навстречу сотрудникам. Слепое пятно уменьшается благодаря обратной связи, получаемой от других, – так мы узнаем, что о нас думают. Если мы не сделаем этого, то внутренний и внешний образы «Я» и дальше будут не соответствовать друг другу.

Конечно же, Вы и сами можете исследовать внутренний и внешний образ своего «Я». Сначала ответьте на следующие вопросы сами. Затем попросите свою команду об обратной связи – для этого дайте каждому сотруднику эту таблицу и попросите анонимно высказать свое мнение.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Во время личных бесед			
руководитель	часто	иногда	редко
умеет слушать	☐	☐	☐
уделяет мне время	☐	☐	☐
дает мне высказаться	☐	☐	☐
старается не мешать	☐	☐	☐
смотрит на меня, когда я говорю	☐	☐	☐
пытается поставить себя на мое место	☐	☐	☐
спрашивает о моем самочувствии	☐	☐	☐
избегает лишних советов	☐	☐	☐
открыто обращается к чувствам	☐	☐	☐
предпочитает откровенность	☐	☐	☐
ищет решение вместе со мной	☐	☐	☐
уважает мои мотивы и установки	☐	☐	☐
я	часто	иногда	редко
получаю помощь, когда это возможно	☐	☐	☐
чувствую, что меня понимают	☐	☐	☐
Во время деловых переговоров			
руководитель	часто	иногда	редко
выражается ясно	☐	☐	☐
говорит точно и решительно	☐	☐	☐
показывает себя информированным и компетентным человеком	☐	☐	☐
позволяет высказать другие мнения	☐	☐	☐
хвалит и критикует	☐	☐	☐
выделяет время для того, чтобы выяснить расхождения во мнениях	☐	☐	☐
поддерживает тему разговора	☐	☐	☐
справляется с напряженной обстановкой	☐	☐	☐
ограничивает переговоры во времени	☐	☐	☐
имеет четкое представление о целях	☐	☐	☐
следит за основной мыслью разговора	☐	☐	☐
я	часто	иногда	редко
точно знаю, что я должен делать	☐	☐	☐
могу открыто выразить свое мнение	☐	☐	☐

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Процесс установления обратной связи можно начинать только тогда, когда она нужна для углубления коммуникации между людьми и речь идет не о том, чтобы наказать человека за его (неосознанное) поведение. Доверие – вот что должно быть основой для стимула и реакции на обратную связь. Конечно же, процесс будет протекать медленно, так как на поведение человека уже очень сильно повлияли воспитание и нормы. Это естественно потому, что поначалу каждый обижается, когда раскрываются аспекты его «Я», скрываемые годами.

Быть авторитетным, не будучи авторитарным

Для того чтобы иметь успех, руководителю нужен авторитет. Авторитет руководителя основан на том, что отличает его от остальных. Это могут быть, во-первых, таланты, которыми этот человек одарен; во-вторых, знания и умения, которые он приобрел при общении с окружающими и при решении своих задач. Кто развил свои способности и умение общаться, тот служит примером для своих сотрудников. Они доверяют ему и признают его авторитет. Если Вы стимулируете своих сотрудников к продуктивности как зрелый, авторитетный человек, то можете быть уверены, что они сделают все возможное. Как уверенная в себе личность, Вы мотивируете своих сотрудников посредством следующих способов поведения:

1. Давайте свободное пространство!
   Руководитель, ориентированный на сотрудников, дает им возможность самостоятельно действовать и решать. Он ограничивается управлением доверенной ему сферой и не позволяет себе произвольно вмешиваться. Поэтому разрешите своим сотрудникам самим принимать решения. Поручайте им задания и возлагайте на них ответственность, подготавливайте их к этому. Таким образом, ответственность не будет лежать только на Вас, а будет передана вместе с задачами и соответствующими ком-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

петенциями тем людям, которые непосредственно ими займутся. Оставайтесь на заднем плане и поддерживайте сотрудников только тогда, когда они даже при всем желании не могут с чем-то справиться.

2. Признавайте свои ошибки!
Неспособные руководители считают признание своих ошибок признаком слабости и неумелости. Когда им приходиться признавать свою неправоту, они чувствуют себя уязвленными. Они боятся показаться незаслуживающими доверия в глазах подчиненных и коллег. Они опасаются, что другие будут показывать на них пальцем или разоблачать. Такие руководители обманывают сами себя тем, что прячут свои ошибки по тайникам совести и упускают возможность развиваться дальше. Вы будете иметь успех, даже если признаете свою ошибку! Более того, признание ошибок укрепит Ваши позиции. Мы учимся на своих и чужих ошибках, когда говорим о них. Подайте хороший пример – если Вы признаете свою ошибку, то сотрудники тоже будут признавать свои. Не поднимайте крика, если Ваши люди ошиблись. Помогите тому, кто допустил ошибку, исправить ее и избежать ее повторения.

3. Вдохновляйте свою команду!
Отсутствие вдохновения Вы можете заметить по лицам своих людей и по тому, как они работают. Получайте вдохновение от своей команды и от того, что повышает ее продуктивность. Ваше вдохновение стимулирует, это позитивная энергия. Избегайте наигранного вдохновения: оно губит доверие к Вам и делает Вас шарлатаном. Вдохновение должно быть всегда серьезным и искренним. Как хороший руководитель Вы получаете серьезное вдохновение от своей фирмы, ее продукта и от сотрудников. Показывайте свое вдохновение и давайте понять другим, как много радости доставляет Вам работа! Радуйтесь предстоящим поводам и возможностям преодолеть трудности. Людям нравится Ваш энтузиазм, он вызывает у них чув-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ство гордости. Как следствие, усиливается их вдохновение, так, что проходит по всей группе. Но вдохновение не может быть бесконечным. Иногда и у Вас бывает плохое настроение, энтузиазм пропадает. Ваши люди замечают это. Они беспокоятся, но знают, как могут помочь Вам, чем могут вдохновить Вас, потому что в тех случаях, когда им не по себе, так поступаете Вы.

Чтобы мотивировать сотрудников, Вам нужно знать их мотивы. Мотивы характеризуют людей. Действует этот человек потому, что хочет власти, или потому, что жаждет успеха? Узнайте, что стимулирует Ваших сотрудников к продуктивности.

Выявление движущих мотивов персонала

Что стимулирует людей к высокой продуктивности? Откуда берутся силы для преодоления внутренней лени? Каковы основные мотивы? Мотивы – это готовность к поведению, под которой понимают частично врожденную, частично развитую в процессе социализации, стабильную во времени склонность. Мотивы определяют то, к чему мы стремимся для своего удовлетворения. Мотивы могут активизироваться (мотивация) посредством принятия условий работы (стимулов) и вследствие этого отражаться на поведении каждого человека. Разделить подходы к мотивационному потенциалу можно в соответствии с видами мотивации:

- Поведение мотивировано самим человеком (внутренние стимулы), когда он добивается своих целей; получает удовлетворение непосредственно от работы (мотивы: продуктивность, власть, контакты, деятельность и самосовершенствование).
- Поведение мотивировано извне (внешние стимулы), когда дает возможность достичь определенных целей

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

(например, больших доходов, дополнительной продуктивности или абсолютно конкретного удовлетворения определенных потребительских желаний).

Внешние стимулы		Внутренние стимулы
материальные	нематериальные	
▶ Премии за ориентированные на клиентов консультации ▶ Прибавка к жалованию за высокую продуктивность ▶ Направление на семинары ▶ Стимулирующие поездки	▶ Похвала ▶ Награждение ▶ Объявление благодарности за хорошую продуктивность во внутриорганизационных СМИ (доска объявлений, журнал для сотрудников) ▶ Увеличение ответственности ▶ Поручение заданий по руководству проектом ▶ Возможность продвижения	▶ Улучшение условий работы ▶ Организация работы, направленная на создание внутренней мотивации

Если стимулировать мотивы, то можно ожидать готовности к продуктивной работе. Вид, интенсивность и качество поведения, направленного на повышение продуктивности, обуславливается также профессиональной пригодностью сотрудника к определенной деятельности или условиям работы. Также большое значение имеют профессиональные умения, необходимые для выполнения определенных заданий. К тому же, эти компоненты воздействуют через индивидуальное восприятие на ожидания, влияя на их проявление (например, высокая профессиональная пригодность повышает напряжение ожидания).

Так как мотивы сотрудников очень разнообразны и изменчивы, универсального рецепта для мотивации на ра-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

бочем месте нет и не может быть. Один работает только для того, чтобы одеваться, питаться и оплачивать жилье. Другие, у которых это все уже есть, хотят застраховать нажитое имущество. Домохозяйка с высшим образованием работает по полдня просто для того, чтобы поддерживать контакт с коллегами, платить за уборку в доме или для самосовершенствования. Некоторые политики испытывают напряжение из-за чувства власти. Я работаю консультантом потому, что мне нравится помогать людям и организациям в решении их проблем. К сказанному нужно добавить, что на протяжении жизни мотивы меняются. С чего же тогда должен начинать руководитель? С самого себя! Кто должен мотивировать других, тот вначале должен узнать свои мотивы.

Мотивация может быть успешной только тогда, когда учтены индивидуальные мотивы сотрудников. Итак, в отношении каждого сотрудника возникает вопрос, какие мотивы им руководят, внутренние или внешние? Какие именно стимулы могут воодушевить сотрудника к индивидуальной продуктивности, можно выяснить в беседе. Кроме того, контроль отдельных сотрудников может помочь раскрыть конфликт мотивов с руководителем или с другими сотрудниками. Мотивация к повышению продуктивности считается внешней тогда, когда касается положения вещей, не относящихся к самой деятельности, то есть выполнения или повышения требований к работе или к качеству. Внутренняя мотивация существует только тогда, когда причина выполнения какого-либо действия заключается в самом действии.

Мотивы многочисленны, но их можно разделить на две основные группы:

- Внутренние мотивы относятся к деятельности. Мотивация создается самим человеком, а не другими людьми (например, любопытство, интерес). Восприимчивых к внутренней мотивации сотрудников можно стимулиро-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

вать, возлагая на них ответственность и признавая их успех.

- Внешние мотивы относятся к сопутствующим обстоятельствам работы. Это внешние стимулы к повышению продуктивности (например, давление группы).

Доказано, что внутренняя мотивация устойчивее и долговечнее, чем внешняя. Поэтому Вы должны попытаться повысить внутреннюю мотивацию сотрудников так, чтобы они мотивировались добровольно. А для этого нужно нейтрализовать демотивирующие факторы.

Нейтрализация демотивирующих факторов

Страх

Всем нам знакомо чувство страха: например, перед публичным выступлением или посещением врача. Люди поразному переживают ситуации страха. Общее беспокойство, зловещее предчувствие, напряженность и определенные физические симптомы, например такие, как дрожь, пот, вспотевшие ладони или ускорение пульса и дыхания – порой даже все сразу. Но эти симптомы не обязательно говорят о состоянии страха, они могут возникать и при других психических состояниях (радость, гнев, физическое напряжение).

Страх с его типичными симптомами возникает в ситуации, которая воспринимается как угрожающая. Страх перед публичным выступлением существует потому, что оговорка может плохо повлиять на образ «Я». Ощущение угрозы может активизировать индивида. Боится ли он и в какой мере – можно определить по внешней реакции. Страх возникает тогда, когда адекватная реакция представляется невозможной. От приближающегося поезда уйти нельзя. Общее собрание компаньонов назначено, и Вы должны

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

сделать доклад. Прежде всего, при состоянии страха, вызванном экзаменационной ситуацией, целесообразно различать мыслительные и эмоциональные компоненты.

- мыслительные: я очень переживаю.
- эмоциональные: если моего имени не будет в списке, у меня будет тягостное чувство.

Страх мешает людям сосредоточиться на решении поставленных задач ни перед ситуацией, ни во время нее. Они довольно часто признаются, что много думают о том, достаточны ли их знания, сравнивают свою продуктивность с другими, размышляют о последствиях возможной ошибки. Такого рода мыслительные процессы, называемые общим термином «озабоченность», могут возникать еще до начала события, а в процессе они усугубляются из-за повышенной эмоциональности. Нужно учитывать, что ощущение психологического волнения (и сопутствующие ему дрожь, потоотделение и т. п.) – дополнительная помеха работоспособности. Особенно это касается симптомов озабоченности.

Все мы знаем, что в состоянии повышенного страха и при выполнении сложных заданий работоспособность человека ухудшается. Например, шеф заходит в 17.00 к сотруднику и сообщает, что к следующему утру ему нужно то-то и то-то. Такой образ действий не стимулирует сотрудника, а пугает. В свою очередь это приводит к неудаче – и заколдованный круг готов! В экстремальных случаях дело может дойти до «заученной беспомощности».

Если способность к обучению или работоспособность сотрудника ухудшились из-за повышенного страха, то есть два способа ему помочь. Вначале можно изменить форму проявления страха, проведя основательный длительный тренинг. Вторая возможность, не требующая траты времени, заключается в том, чтобы просто избегать условий труда и обучения, способных вызывать страх.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Беспомощность

Процесс, в котором раскрывается «феномен беспомощности», состоит из трех этапов. Вы даете сотруднице, госпоже Беспомощности, задание. Госпожа Беспомощность оценивает полученную информацию и приходит к выводу, что не сможет выполнить поручение, о чем Вам и сообщает. Но у Вас нет времени на то, чтобы самостоятельно его выполнять, и Вы ее уговариваете. После этого она берется за выполнение задания, но у нее ничего не получается: «Я же говорила...»

Фаза беспомощности возникает в процессе решения проблемы, когда делается попытка сориентироваться в новой ситуации. Во время фазы реактивного сопротивления мотивация усиливается, в фазе беспомощности – понижается и только с переходом в фазу адаптации достигает среднего уровня. Как средство исцеления от заученной беспомощности психологи используют тренинги для поднятия настроения, расслабляющие задания и обучение с наблюдением и поддержкой. Но начальники очень редко бывают психологами, их возможности в обращении с «заученной беспомощностью» ограничены. Поэтому рекомендуется постепенно усложнять задания сотрудникам, постепенно увеличивать их ответственность и хвалить за достигнутые результаты.

Недоверие

На семинарах для руководителей каждый раз поднимается вопрос «как я могу мотивировать своих людей?» Но никогда не спрашивают «что я сделал для того, чтобы их мотивировать» – критикует Райнхард К. Шпренгер[1]. Ученый советует обязательно и основательно рассмотреть этот вопрос на двух уровнях: относительно отношений и относительно работы. Во время разговора о демотивации

[1] Sprenger,R.K.: Das Prinzip Selbstverantwortung, Wege zur Motivation, Frankfurt 1995.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

нужно обсудить, что ежедневно мешает мотивации сотрудников. Это могут быть невербальные жесты, говорящие о невнимании, пропускании мимо ушей или неуважении, которые шеф часто не осознает. Они негативно влияют на настроение и уменьшают трудовой энтузиазм сотрудников. По мнению Шпренгера, недоверие – самый демотивирующий фактор в работе.

«Пока не возьмешься сам, ничего не получается!» – за этой жалобой, которую довольно часто можно услышать, кроется недоверие и неуважение. Сотрудников оценивают как неспособных и недовольных. О них складывается мнение, что они не могут выполнить даже самого простого задания. Руководители пытаются мотивировать служащих, которым не доверяют, посредством давления и наказания. При этом может оказаться, что они давно уже попали в заколдованный круг: ожидание руководителя отражается на его поведении, в свою очередь, это вызывает соответствующую реакцию сотрудников. Таким образом, ожидания руководителя оправдываются.

Борьба за власть

Кто заинтересован в активности сотрудников, тот должен избегать следующего:

- всезнайства;
- резкого осуждения;
- немедленной критики;
- привселюдного обвинения в лени или глупости;
- критических замечаний за спиной;
- разыгрывания из себя заправилы и частого вмешательства;
- неуважения к профессиональной компетенции;
- недоверия;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- преград для творческого раскрытия;
- понижения требований к продуктивности.

Метод «кнута и пряника», а особенно подход «надсмотрщика», какими бы хитрыми и скрытыми они ни были, не могут быть продуктивными долго. С помощью целей Вы создадите хороший душевный настрой в своем отделе. Но иногда между сотрудниками все же возникает борьба за власть, и зачастую шеф узнает об этом слишком поздно. Если сотрудники враждебны друг к другу на собраниях, то их противостояние очевидно. Обсудите это открыто и объясните, что борьба за власть забирает много сил. Она не приносит ничего хорошего ни сотрудникам, ни организации – чаще всего проигрывают все. Сотрудники – потому, что тратят время и энергию на бессмысленные игры, а организация – потому, что оплачивает этим сотрудникам непродуктивное время. Вы должны обсудить это спокойно. Но если интриги не прекращаются, то Вам придется прибегнуть к помощи специалистов (например, супервизоров или тренеров).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Модели мотивации

Формула мотивации, которая подходила бы всем и каждому, еще не найдена. Самые популярные и в то же время самые старые модели – это пирамида потребностей А. Маслоу[1] и модель двух факторов Ф. Херцберга[2]. Пирамида потребностей Маслоу все еще убедительна и доступна. Хотя она слегка устарела и уже не совсем адекватна для нашего времени, но зато очень наглядно объясняет мотивацию.

Сначала питание, потом самоутверждение

В пятидесятых годах двадцатого века Абрахам Гарольд Маслоу попытался найти «позитивную теорию» для объяснения причины человеческой мотивации, исходя из многоплановой структуры потребностей человека. Помимо всего прочего, его теория отвечает на вопрос о стимулах к работе. Маслоу исходит из того, что все человеческие мотивы делятся на пять классов потребностей. Они создают иерархию:

1. Первичные биологические потребности: питание, физическая невредимость.
2. Потребность в безопасности: личная безопасность, потребность в безопасности на рабочем месте.
3. Социальные потребности: социальное признание и социальный контакт.
4. Потребность в уважении: признание, статус, влияние и внимание.
5. Потребность в развитии: самореализация, развитие индивидуальных способностей и возможностей.

[1] Maslow, A.: Arbeitsmotivation und Persoenlichkeit, Reinbek 1995.
[2] Herzberg, F.: Work and Nature of Man, Cleveland 1966.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Самое главное, что мотивы определенного уровня появляются только тогда, когда мотивы предыдущего уровня уже удовлетворены. Чем выше поднимаются мотивы человека по этой иерархической лестнице, тем сложнее их удовлетворить. Так, возможность самореализации есть только у некоторых людей – общество не достаточно обеспечено для того, чтобы эта потребность была удовлетворена у многих, по крайней мере, в профессиональной жизни.

Основа мотивационной теории – тезис об иерархической последовательности: сначала люди стремятся к удовлетворению потребностей низшего уровня (первичные биологические потребности), а потом уже осознают те, которые находятся на более высоких уровнях. Маслоу выстроил в иерархической последовательности также различные человеческие инстинкты (мотивы поведения, побудительные причины) и представил их в форме знаменитой пирамиды Маслоу. На вершине – инстинкт самореализации. Но появление высших потребностей не означает, что потребности низших уровней должны быть полностью удовлетворены, скорее могут появиться новые желания. Более того, Маслоу считал, что чем дольше и регулярнее удовлетворяются потребности низших уровней, тем большее значение приобретают потребности высших уровней.

Во времена, когда была сформулирована теория самореализации, движущей силой поведения было удовлетворение элементарных потребностей, например, питания в достаточном количестве. На сегодняшний день такие потребности удовлетворяются с помощью социального обеспечения; так что теперь это уже не мотив к действию. Иначе дело обстоит у тех людей, которые приезжают в нашу страну и впервые вступают в наш мир социального обеспечения: их стремление к удовлетворению потребностей низшего класса какое-то время продолжает оставаться сильным, и поэтому его вполне можно назвать мотивом.

Если допустить, что теория Маслоу безоговорочно справедлива, то сегодня оказалось бы, что все работающие

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

люди одновременно ищут самореализации в профессиональной карьере. Некоторые хотят работать не по своей специальности, например, президентом объединения.

Уже Маслоу исходил из того, что наши представления о самореализации в течение жизни могут неоднократно меняться. В сложившейся социальной обстановке оба нижних уровня пирамиды Маслоу больше не являются мотивацией к поведению, потому что гарантированы правом.

Если перенести концепцию потребностей Маслоу в организационную практику, получается, что руководители отвечают за стиль управления или за рабочий климат, в котором сотрудники могут удовлетворять свои потребности и развиваться. Учитывая принцип «удовлетворенная потребность теряет свою мотивационную силу», нужно создавать в организации достаточное количество различных стимулов, для того чтобы можно было удовлетворять потребности всех уровней. Прежде всего, необходимо возлагать на работающих больше ответственности, давать больше свободного пространства и минимизировать монотонную работу.

Возможность получения символа статуса повышает продуктивность сотрудников и способствует удовлетворению их потребности в социальном престиже. Символы статуса – это, например: повышение в звании, служебный автомобиль соответствующего размера и оборудования, меблировка офиса или ноутбук. Также в профессиональной сфере может быть удовлетворена потребность в самореализации, если замечено, что у сотрудника есть такая потребность. Работы, которые требуют творческого подхода, особенно большие проекты, которые нужно разрабатывать самостоятельно, могут значительно повысить продуктивность сотрудников.

Если по мнению Маслоу человек всегда стремится к удовлетворению все более высоких потребностей, то Альдерфер считает, что можно опуститься на уровень ниже.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Если потребности не удовлетворены, то мы понижаем их уровень

Альдерфер уменьшает пирамиду Маслоу до трех компонентов: индивидуальные экзистенциональные потребности, межличностные потребности в отношениях и индивидуальные потребности в росте. В отличие от Маслоу, Альдерфер[1] считает, что не обязательно после удовлетворения можно подняться на более высокий уровень иерархии потребностей, а в случае неудовлетворения – опуститься на уровень ниже. Основные положения теории звучат так:

- Чем меньше удовлетворяется потребность, тем больше она начинает доминировать.
- Если потребность удовлетворена, то появляется новая.
- Неудача (то есть неудовлетворение потребности) тоже может привести к возникновению новых потребностей.

Можно прийти к следующему выводу: с одной стороны, потребности можно распределить по иерархическим уровням, с другой стороны, структура системы потребностей и интенсивность разных потребностей у разных людей разная. К тому же, индивидуальная структура потребностей человека непостоянна. Не всегда доминируют одни и те же потребности, доминирующие потребности не всегда одинаково сильно выражены. При этом большую роль играют фазы жизни человека: потребность в спокойствии для старого человека имеет большее значение, чем для молодого.

[1] Alderfer, C.P.: Existence, Relatedness and Growth. Human Needs in Organizational Settings. New York 1972.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Если рабочая атмосфера благоприятна, то мы работаем с удовольствием

Теория двух факторов Херцберга – это в большей мере теория удовлетворенности работой, чем теория мотивации. Исследователь различает два класса стимулов: факторы удовлетворенности (мотиваторы) и факторы неудовлетворенности (гигиенические факторы). Эти стимулы создаются организацией. Мотиваторы влияют на удовлетворенность работой и на продуктивность, а гигиенические факторы – только на удовлетворенность.

Итак, Херцберг различает две сферы: мотиваторы относятся к самой деятельности, а гигиенические факторы – к среде, в которой эта деятельность совершается. Таким образом, мотиваторы могут привести к удовлетворенности, а гигиенические факторы помогают избежать неудовлетворенности. Только после устранения неудовлетворенности может возникнуть мотивация. Поэтому речь идет не о «хороших» гигиенических факторах, а о предотвращении появления неправильных. Модель Херцберга объясняет тот факт, что отдельно взятые финансовые стимулы приводят к мотивации и к удовлетворенности работой только при определенных условиях. Заработная плата – это гигиенический фактор. Просто человек ожидает, что за хорошую работу он получит соответствующее вознаграждение. Но если сотрудник считает, что оплата не адекватна, – то очень быстро за этим последует неудовлетворенность и демотивация.

Взаимосвязь продуктивности и результата

Действия людей вызваны ожиданием, что они приведут к определенным результатам. Сила этих ожиданий опре-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

деляется предыдущим опытом. Поэтому добиться мотивации можно только в том случае, если существует связь между продуктивностью и результатом, необходимым для удовлетворения потребностей. Эта связь объясняет потерю мотивации во время больших перемен. В новых, изменившихся условиях едва ли можно сохранить прежние ожидания и не понятно, какие действия приведут к желаемым результатам.

А еще теория ожиданий объясняет ограниченное влияние денег на мотивацию. Высокая заработная плата только тогда приводит к высокой мотивации, когда существует связь между продуктивностью и вознаграждением, например, надбавка к зарплате за достижение конкретных целей, и если размер надбавки соответствует увеличению продуктивности. Таким образом, увлеченность сотрудников работой определяется следующими вопросами:

- Какую пользу принесет мне общий результат? Насколько он удовлетворит мои потребности?
- Как мои действия повлияют на результат?

Целевая мотивация

Люди, имеющие цели, более мотивированы, чем те, которые не видят смысла в том, что они делают. Эту древнюю мудрость, несомненно, можно применить к психологии мотивации. Теория целей основана на том, что мотивация и продуктивность будут выше, если перед сотрудниками ставить специфические цели. Эти цели должны быть направлены на честолюбие, чтобы их воспринимали честолюбивые сотрудники. Поэтому участие сотрудников в постановке целей имеет такое же значение, как и регулярная обратная связь.

Теория целей входит в «управление посредством целей» и в переговоры по согласованию целей, которые регулярно проводят многие организации. Однако, практика

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

показала, что такие мероприятия приводят к желаемым целям только в том случае, если их проводят квалифицированно. Они не должны превратиться в бюрократическую практику, и все сотрудники должны воспринимать их как необходимые. Люди, у которых есть цели, будут работать интенсивнее и продуктивнее, дольше будут мотивированны. Е. А. Локке[1] смог доказать, что продуктивность при выполнении заданий непосредственно зависит от целевой установки, связанной с заданием. Чем выше цели, то есть чем сложнее их достичь, тем выше будет продуктивность. При повышении целей от легких до средних продуктивность сильно повышается. Такая линейная соотнесенность существует и при повышении целей от средних до высоких, но при этом повышение продуктивности тем меньше, чем выше цели. При очень сложных заданиях с важными целями кривая продуктивности достигает максимума: отсюда продуктивность больше не может повышаться даже при дополнительном повышении целей. Превращение целей в продуктивные действия осуществляется с помощью таких действующих механизмов, как направленность действий, усилие, упорство и применение стратегии действий.

Теория целей Е. А. Локке утверждает, что продуктивность тем выше, чем сложнее цель, хотя вместе с тем уменьшается вероятность того, что она будет достигнута. На первый взгляд это кажется невероятным. Но Локке доказал свою теорию с помощью исследований, которые в 90% случаев приводили к этому результату. Таким образом, за высоким мотивом действия следует повышение цели и продуктивности.

Итак, цели повышают продуктивность. Чем они выше или специфичнее, тем выше продуктивность. Но для этого нужны следующие условия.

[1] Locke E.A.: Job Satisfaction. In: M. Gruneberg & T. Wall: Social Psychology Organizational behavior, Chichester 1984.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Цели должны быть четкими, сложными, но выполнимыми. Обратная связь о достижении целей должна быть обязательной частью процесса. Посредством соразмерной постановки целей Вы привлечете внимание сотрудников. Они знают, какие действия могут совершить, чтобы достичь целей; а значит, они действуют в соответствии с целями. Цели мобилизуют силы человека. Желание чего-то достичь и возможность сделать это доставляют радость.

Flow-эффект[1]

В 1990-х годах американский психолог Михалий Жикчентмихалий[2] определил модель внутренней мотивации. Отправным пунктом его размышлений стал вопрос, почему экстремальные виды спорта (альпинизм без страховки, прыжки с парашютом с неподвижных объектов) так популярны у любителей? Его ответ таков: эти люди стремятся к наиболее удовлетворяющему внутреннему ощущению, которое он назвал «flow». Flow – это феномен внутренней мотивации.

Исследования начались с опросов о видах деятельности, которые ничего не дают любителям, а наоборот, требуют расходов на снаряжение, времени и напряжения. Эти виды деятельности создают стимулы, которые заключаются в них самих, а не в последующем вознаграждении. Жикчентмихалий ввел понятие flow для обозначения ощущения счастья, вызванного определенными видами деятельности, такими как спорт, игра и секс. При исследовании этих и других, подобных видов деятельности он открыл целый ряд факторов, вызывающих flow. Но для начала нужно выяснить, что же это такое. Жикчентмихалий выделил шесть пунктов, характеризующих это понятие:

[1] Flow (англ.) – поток (*прим. лит. ред.*).
[2] Csikszentmihaly, M.: Flow. Das Geheimnis des Gluecks, Stuttgart 1992.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

1. Требования к действиям понятны и без дополнительных объяснений и вопросов, человек в любой момент знает, что нужно делать.
2. Человек чувствует, что к нему предъявляют оптимальные требования, и даже при большом напряжении уверен, что все под контролем.
3. Развитие действия кажется быстрым. Шаг за шагом, как будто все проходит гладко, как по внутренней логике.
4. Не нужно заставлять себя концентрироваться, более того, концентрация возникает сама (как дыхание). Все знания, которые не используются для данного дела, отходят на второй план.
5. Чувство времени ослабевает; человек с головой погружается в происходящее и не знает, сколько он уже в этом участвует. Часы пролетают как минуты.
6. Человек уже не ощущает себя оторванным от деятельности, наоборот, полностью растворяется в том, что делает (сплочение личности и деятельности). Дело доходит до прекращения рефлексии и самосознания. Но в этом таится опасность: когда человек погружается в скоротекущее и очень сложное развитие событий, все намерения теряют силу. Хотя хорошее намерение и не забыто, но оно сохранилось как абстрактная норма поведения на том уровне, на который в состоянии flow не обращают внимания.

По убеждению Жикчентмихалия, работу тоже можно организовать как flow-деятельность, которой человек будет заниматься с удовольствием и радостью для себя. Для этого необходимо выполнить следующие условия:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Работа должна

- содержать конкретные и достижимые цели;
- предъявлять требования, которые соответствуют способностям человека;
- давать непосредственную обратную связь о продуктивности;
- не ограничивать возможность концентрироваться на постановке задач.

Вывод: кто хочет мотивировать других, тот должен создать условия для flow-эффекта. Это стимулирует к творчеству и часто оказывается решающим фактором для мотивации. Такая модель может быть объяснением многих неординарных ситуаций в организациях. Я часто видела, как сотрудники принимались за решение проблемы и не уходили домой раньше, чем она была решена. Это и был самый настоящий flow-эффект.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Инструменты мотивации

За время существования теории менеджмента накопилось множество способов мотивировать сотрудников. О некоторых из них Вы уже узнали из этой книги, о некоторых пришло время упомянуть. Тейлоризм, одна из классических теорий, базируется на представлении, что стимулирующим инструментом может быть только похвала, а организация труда – второстепенна. Вследствие такого подхода труд был проанализирован и разделен на «умственный» и «физический» (либо мыслить, либо делать), из-за чего и сегодня страдают сотрудники и менеджеры.

Современная концепция управления, основанная на «отношениях между людьми», связана с заботой об организационном климате, который должен обеспечивать хорошие общие условия для работы. Эту концепцию можно сопоставить с понятием соучастия. Она основана на представлении о том, что человек стремится к гуманным личным и профессиональным связям и к самореализации. Но действительно ли это так?

Социолог Рональд Инглехарт[1] проанализировал ряд международных исследований, которые проводились с 1970 по 1986 год, и пришел к выводу, что система ценностей людей существенно меняется. Так что мы должны учитывать, что переоценка ценностей действительно происходит.

Теория Херцберга о том, что конкретные условия работы оказывают большое влияние на трудовую мотивацию, все еще подтверждается на практике. Объяснить это можно тем, что каждый сотрудник является также и клиентом. Тот, кто предъявляет требования к продуктам и услугам, в то же время принимает участие в их создании. К этому можно добавить, что требования к работе изменились еще и в связи с увеличением свободного времени.

[1] Inglehart, R.: Kultureller Umbruch. Wertewandel in der westlichen Welt, Frankfurt 1989.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Сегодня руководители имеют дело не с теми людьми, что вчера. Они должны всегда об этом помнить. Отличительная черта хорошего руководителя – умение справляется с меняющимися общими условиями, включая и меняющихся людей. Статус, органиграмма и звание создают скорее внешнюю мотивацию; признание и ответственность – скорее внутреннюю, то есть вызывают интерес к самому заданию, благодаря чему возрастает энергия при его выполнении. Если говорить о конкретных действиях руководителя, то это значит, что сотруднику нужно, например

- дать задание, которое соответствует его внутренним требованиям;
- выразить признательность за достижение успехов;
- предоставить достаточно свободного пространства для действий и для собственной инициативы;
- дать возможность менять скорость и последовательность выполнения задания.

Итак, нужно организовать систему мероприятий, посредством которых мы будем мотивировать людей. Система стимулирования – это сумма всех стимулов (условия работы в широком смысле), сознательно сформированных в действующем комплексе и согласованных между собой. Благодаря этой системе поддерживаются определенные способы поведения (с помощью позитивных побуждений, вознаграждений), а нежелательное поведение сводиться к минимуму (с помощью негативных побуждений, санкций). Так система стимулирования создает общие условия для мотивации сотрудников, конкретное применение которой должно быть модифицировано потом с помощью непосредственного управления.

Все согласятся: если рабочий климат приятен, то мы ходим на работу с удовольствием. Если рабочая обстановка и условия работы подходящие, то сотрудники удовлетворены. Если люди получают удовлетворение от работы, то работают лучше и быстрее. Чем больше сотрудник ут-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

верждается на работе, тем лояльнее он будет вести себя по отношению к работодателю. Производительность и сбыт возрастают при повышении работоспособности и улучшении отношений сотрудников к клиентам.

На практике зачастую получается целая смесь мероприятий: внутренние и внешние, материальные и нематериальные стимулы, смешанные формы материальной и нематериальной мотивации сотрудников. Порой это мелочи, которые, однако, в совокупности могут иметь большое влияние и, в конце концов, способствовать развитию новой культуры организации. Мотивация – это комплексный процесс, соответственно, она требует комплексного подхода. Чем комплекснее (в смысле «целостнее») система решений, тем она будет вариативнее и гибче, тем легче (и дешевле) будет приспособить ее к изменившимся условиям.

Мотивы коллектива разнообразны и изменчивы. Поэтому нужно влиять на поведение сотрудников индивидуально, в соответствии с их мотивами. Но зато на почве индивидуальных мотивов создается мотивирующая тенденция; влияние на мотивацию усилится, если сотрудник будет удовлетворен.

«Как Вы мотивируете своих сотрудников?» – часто спрашивают на собеседованиях при приеме на работу. Честно говоря, если бы меня об этом спросили, пришлось бы призадуматься. У меня нет планомерных и систематических действий. И, тем не менее, кажется, сотрудники чувствуют себя у нас хорошо. Да, возможно, это зависит от содержания работы. Вообще, есть ли правила мотивации как таковые? Я припоминаю свое обучение: в то время нам что-то рассказывали об удовлетворении потребностей и о различных теориях мотивации. Но не остается ли мотивация в трудовой жизни тайной до сих пор? Не действуют ли все существующие теории мотивации только в исключительных случаях? Ведь в наше время ни один работающий человек не должен удовлетворять свои первичные биологические потребности – они уже удовлетворены.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Многие руководители считают, что сотрудники и сами в состоянии постоянно мотивировать себя по-новому, несмотря на неоптимальные условия труда. Еще считают важнейшим мотивирующим фактором вознаграждение. Но опросы сотрудников показывают преобладание других критериев[1]:

Степень мотивации	Фактор мотивации
100%	Интересные задания
90%	Признание успешной работы
80%	Увлеченность
70%	Уверенность в рабочем месте
60%	Хорошая оплата
50%	Повышение
40%	Хорошие условия труда
30%	Лояльность по отношению к сотрудникам
20%	Поддержка при возникновении проблем
10%	Тактичная дисциплина

Руководитель, призывающий своих подчиненных к выполнению плана, стимулирует их к действию. У некоторых сотрудников сильно выражен мотив достижения. Они начинают выполнять задание с пристрастием, которое отличается тем, что оно основано на их ожиданиях продуктивности и признания. Они могут мысленно предугадывать прямые и непрямые последствия своих действий, и такая благоприятная перспектива существенно стимулирует.

Но еще есть сотрудники, которые из-за частых неудач реагируют на ситуацию успеха по-другому. Они отличаются от своих ориентированных на результаты коллег, которым реже приходится объяснять свои неудачи, из-за чего они забывают об их угрожающем характере. Цепь неудач порождает в сотрудниках сомнение в том, что они облада-

[1] Источник: Strasmann, J., Schueller, A.: Kernkompetenzen. Was Unternehmen wirklich erfolgreich macht. Stuttgart 1996.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ют достаточными способностями. Если неудачи продолжают возникать, то, извиняясь, сотрудникам становиться все труднее оправдываться. Сомнение, влияющее на их восприятие самих себя, постепенно передается и другим. Сотрудник, который не очень уверен в своем успехе или ориентирован на неудачу, за каждым стимулом к успеху он видит неудачу со всеми ее последствиями. Для него каждая ситуация, в которой речь идет об успехе, имеет отрицательный стимул.

Давайте теперь обратимся к отдельным инструментам мотивации. Для начала рассмотрим коммуникацию между Вами как руководителем и Вашими сотрудниками. Очень важно уметь правильно вести переговоры, потому что они могут очень сильно демотивировать. Но я уверена, что Вы хотите этого избежать.

Деловые беседы

Убеждение сотрудников – это каждодневная задача руководителей. Но, несмотря на это, даже самым опытным руководителям не всегда удается проводить такие беседы успешно. В основном неудачи происходит из-за недостаточной подготовки. Ошибки совершаются чаще всего на эмоциональном уровне и на уровне отношений, с одной стороны, и на уровне содержания и на предметном уровне, с другой стороны. Если переговоры проходят в гневе, то эмоциональная сторона готова. Партнеры по коммуникации находятся под давлением. Довольно быстро дело доходит до личных обид и взаимных упреков. Сотрудники часто удивляются критике, при этом часто руководителям приписываются нечестные мотивы и аргументы не воспринимаются всерьез. Такие беседы проходят спонтанно, без подготовки.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Прежде чем проводить деловые беседы, учтите следующее:

- Риторика охватывает невербальное и вербальное поведение.
- Наряду с уровнем содержания беседы есть еще уровень отношений.
- Невозможно говорить, не задействуя при этом чувств.
- Нельзя говорить ненамеренно.
- Оратор и слушатель управляют друг другом.
- Говорить друг с другом – это значит говорить и слушать.
- Речь имеет пять функций: информация, самоизображение, контакт, обращение, представление Я.
- В зависимости от ситуации говорить нужно по-разному.

Во время переговоров с сотрудниками Вы должны соблюдать следующие правила:

- Готовьтесь.
- Аргументируйте: сотрудник должен знать, почему Вы принимаете такое решение, а не какое-либо другое.
- Обменивайтесь информацией и задавайте вопросы. Так можно диагностировать и идентифицировать интересы и проблемы.
- Распознавайте сигналы своего партнера по коммуникации, например, изменение в средствах выражения. Поощряйте эти сигналы с помощью соответствующей реакции и кооперативного отношения.
- Делайте предложения. Предложения ускоряют переговоры. Высказывайте не только жалобы или решения.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Начните реалистично и сдержанно продвигайтесь дальше. Хорошие контрпредложения основываются на уже существующих предложениях. Дайте партнеру по коммуникации то, что он хочет, но с Вашими условиями.

- Не высказывайте своей точки зрения сразу. Изменяйте детали, но не делайте больше никаких уступок. Говорите о проблемах и интересах, творчески обдумывайте возможности изменения.
- Всегда договаривайтесь – никогда не торгуйтесь. Вы же не на базаре! До тех пор, пока не достигнете соглашения, нужно взвешено идти на уступки. Всегда говорите о требованиях, прежде чем говорить о цене.
- На окончательные уступки идите только тогда, когда станет ясно, что сотрудник создает для этого все условия.
- Обе стороны должны быть довольны сделкой, только так будет создана основа для будущего.

Список-минимум для деловых бесед

Если Вы собираетесь побеседовать с сотрудниками, то должны подготовиться. Даже во время незапланированной беседы Вы должны хотя бы немного собраться и упорядочить свои мысли. В этом поможет соблюдение следующих пунктов:

- Составьте список целей: чего хотелось бы достичь, чего необходимо достичь?
- Укажите на преимущества и недостатки.
- Сформулируйте ожидания.
- Разработайте список вопросов.

Всегда обращайте внимание на две группы вопросов – на те, мнения по которым единодушны, и на те, в которых есть спорные моменты. А еще нужно быть хорошим наблюдателем, то есть делать заметки и анализировать беседу. Беседа всегда эффективна в том случае, когда Вы в запланирован-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ное время достигаете желаемой цели. Как уже сказано, для этого нужно тщательно готовиться. В процессе беседы большое значение имеет постановка вопросов. Тот, кто спрашивает, тот получает ответы, то есть информацию. Знания, как известно, – сила. Сила вопросов в том, что большинство людей с удовольствием отвечают. Вопросы стимулируют мыслительную деятельность и, таким образом, дают возможность использовать умственные способности. К тому же многие люди предпочитают говорить, а не слушать. Руководитель, спрашивая сотрудников об их мнении, не только получает важную для него информацию, но и убеждается в лояльности своих подчиненных.

Проводя беседы эффективно, можно мотивировать сотрудников. Для этого наряду с «простым» ведением беседы нужно также сообщать о целях и планах. Указывайте на то, какова роль сотрудников в организации. С помощью задействования можно увеличить мотивацию. Для сотрудников очень важна регулярная обратная связь. Обратная связь – это взаимный процесс, основанный на вопросах и служащий для улучшения коммуникации. Вместо ошибок и недостатков сконцентрируйтесь лучше на сильных сторонах сотрудников. Проявляйте конструктивное признание: поощряйте не за обычные задания, а за особенно сложную работу. Не высказывайте общего мнения о работе, а показывайте, что Вы с нею ознакомлены, и хвалите за отдельные ее аспекты. Имейте в виду, что критика может уничтожить достоинство человека: пропадает самоуважение и воля к более высокой результативности труда. И наоборот, конструктивное признание развивает способности, укрепляет уверенность в себе и повышает продуктивность.

Можно так организовать работу отдела, что присутствие руководителя будет лишним. Это очень важно: если рабочие группы организованы так, что без руководителя работа стоит, то такого руководителя повышать в должности нельзя! Можно предположить, что тогда в отделе будет царить хаос. Контроль внутри отдела должен происходить

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

за счет собственного карьерного роста. Таким образом, делегирование – в Ваших же интересах. Разумно сформулированные вопросы помогут поручать задания настолько изобретательно, что они будут выполнены успешно.

Как правило, во время беседы Вы редко получаете обратную связь о своем поведении. Систематический анализ неудач – это возможность получить ее. В случае, если сделка не удалась, переговоры не получились, не достигнута цель доклада или уволился сотрудник, нужно обязательно спросить у себя, почему так вышло? Спросите у своих партнеров. Возможно, сначала это будет довольно сложно, но зато даст шанс получить обратную связь и поучиться на ошибках.

Зачастую бесплодным остается обсуждение проблем, не стоящих на повестке дня. Сотрудник будет взят врасплох: он должен внезапно принять решение, которое еще не обдумал; нет ясности в постановке целей, ошибки при подготовке будут восприниматься как злые намерения. И наоборот, если сотрудник начнет беседу, может случиться так, что руководитель не заинтересуется ею всерьез. А значит, не будет никакой помощи в преодолении трудностей, нужных средств будет недостаточно или они вообще не будут предоставлены, не будет контроля промежуточных результатов и признания успеха. В распоряжении нет ни ресурсов, ни времени, ни денег, а значит, сотрудник не сможет достичь своих целей.

Учитывая названные ошибки, можно вывести правила результативного проведения беседы, но и при этом, конечно же, успех не гарантирован. В конечном счете, в каждой беседе принимают участие по меньшей мере два человека с различными интересами, потребностями и опытом. Большое количество ошибок доказывает, что каждая беседа – творение сложное.

Условием успешной беседы является соответствующая подготовка. Вы должны знать, чего именно хотите достичь. Только так Вы будете иметь успех. К тому же, ста-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

райтесь избегать неоднозначности в постановке целей. Перед каждой важной беседой спрашивайте себя: «Чего я хочу? Чего хочет мой партнер по коммуникации? Как моя цель сопоставима с его целью?» Вы должны иметь ясное представление о своей задаче и о длительности и интенсивности беседы. Заранее подумайте о намеренном влиянии. Так Вы узнаете, что по-настоящему важно, а чего можно не обсуждать. При такой ясности будет легче высказать партнеру по коммуникации свою цель. К тому же, на предметном уровне тоже будет меньше недоразумений. Подумайте о том, каковы представления, цели, мечты Вашего собеседника, а что вызывает у него затруднения; о том, как Вы можете его поддержать в достижении желаемых целей; о том, какие преимущества и недостатки имеет для него Ваша цель?

В заключение спросите себя: «Как я буду развивать беседу? С чего я начну? Выберу ли я деловой или личный подход к теме и к собеседнику? Как нужно построить беседу? Какие аргументы лучше использовать?» Готовясь к беседе, обязательно подумайте, как можно зафиксировать ее результаты, чтобы при осуществлении возникла желательная связь. Целесообразно было бы перед окончанием беседы записать, кто, когда, что и с чьей поддержкой должен делать.

Иногда мы высказываем свое мнение, не подумав. Но во время бесед с сотрудниками Вы должны обратить особое внимание на используемые выражения. Для многих сотрудников ситуация беседы с руководителем и так тяжела, и она не должна быть усложнена еще и необдуманными высказываниями. Вот некоторые формулировки, которых желательно избегать:

«Если хотите преуспеть, то должны активнее включиться в работу».

Подобные фразы-оценки используйте крайне редко, поскольку сотрудники воспринимают их как отношение свысока. Скажите точнее, чего Вы хотите!

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

«Мне кажется, у Вас проблемы с мотивацией».
Не пробуйте себя в роли психолога-любителя. Смиритесь с фактом. Делайте различия между фактами и Вашей субъективной их интерпретацией.

«Вы можете и дальше спокойно отдыхать».
Ирония унижает сотрудника. Даже внешне дружеские шутки могут быть весьма неудачными и оскорбительными.

«Вы должны быть более приветливы со своими коллегами».
При наставительном и командном тоне у человека нет возможности ответить. Он больше не может ни о чем узнать и, конечно же, не может настоять на своей точке зрения. Чаще всего он агрессивно реагирует на приказы или повинуется крайне неохотно.

«Проработав три года в отделе, Вы уже должны уметь...!»
Вычеркните слово «должны» из своего лексикона. Употребляя его в подобном контексте, Вы вызываете чувство вины. «Должен» – это злая, осуждающая реакция человека, который сам не признает непосредственно ни своей злости, ни ожиданий, не чувствует ответственности за это.

«Если Вы послушаете меня, то тоже добьетесь успеха».
Непрошеные советы воспринимаются очень плохо. Предоставьте человеку возможность самому попросить у Вас совета, когда он посчитает нужным.

«Всем известно, что это делается не так».
Избегайте безличных выражений вроде «каждый», «все» или «многие». Вместо этого говорите о себе: «по моему мнению...» или «я думаю, что...».

«Вы просто ненадежны».
Любая критика, выраженная в такой форме, касается личности человека, а не его поведения, о котором Вы и хотели поговорить. Делайте различие между поведением человека и его личностью. Критикуйте поведение, а не личность!

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Правила проведения бесед, направленных на критику

Очень важно научиться вести беседы, содержащие критические замечания. Самое главное правило при этом – проводить беседу наедине с сотрудником и вскоре после события, о котором пойдет речь.

- Назовите содержание и цель беседы.
- Четко сформулируйте отклонения от нормы.
- Не наносите личных оскорблений партнеру по коммуникации.
- Узнайте точку зрения сотрудника.
- То, что непонятно, выясните с помощью вопросов.
- Обеспечьте взаимопонимание: обобщите результаты и спросите, все ли понятно.
- Совместно спланируйте приятие мер.
- Заключите соглашение для проведения этих мероприятий.
- Сообщите о контроле.

Этих ошибок Вы должны избегать во время бесед, содержащих критику:

- **Контрастных ошибок**
  При сравнении сотрудников друг с другом не берите за мерило ни особо плохих, ни самых хороших. По сравнению с ними все остальные неизбежно будут выглядеть, соответственно, или хорошими, или плохими.

- **Ошибок в значимости**
  Не придавайте плохой информации больше значения, чем нужно.

- **Гало-эффекта**
  Не позволяйте сотруднику ослепить Вас отдельными ярко выраженными чертами, затмевающими все остальное его поведения. Вследствие этого эффекта общее впечатление становится, соответственно, положительным или отрицательным.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- **Предположительных мнений и стереотипов**
  У всех у нас есть сложившееся с опытом, устоявшееся представление о человеке, которое, как правило, складывается из предрассудков. При этом есть опасность, что мы будем приспосабливать новые наблюдения к уже готовому представлению и, соответственно, не будем понимать их действительного значения.
- **Эффекта сходства**
  Мы склонны обращаться с большей симпатией и вниманием к сотрудникам, которые по некоторым признакам похожи (или в течение определенного времени научились быть похожими) на нас.
- **Корректирующих ошибок**
  Старайтесь не сохранять в памяти ранее высказанной критики и учитывать новые наблюдения или аспекты для общего суждения.

Согласование целей

Считается, что постановка цели представляет собой (для большинства людей) более сильный стимул к повышению продуктивности, чем просто описание заданий. Она дает сотруднику возможность самому порадоваться достижению цели и получить похвалу (или стимул) от руководителя. Цели описывают то, что должно получиться, а не то, как достичь результата. Это дает сотрудникам свободное пространство для действий.

Если оценивать целую организацию преимущественно по тому, как она достигает целей, то нужно разделять цели организации на цели отдельных организационных единиц, или сотрудников. О целях легче говорить, когда известен их смысл. Смысл становится понятным только в совокупности с целевой установкой. То есть для того, чтобы точно выяснить смысл, нужно также ясно сформулировать цель и считать ее основой беседы.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Согласуйте цели и контролируйте их достижение! Но одна только ясность целей и распознание смысловой связи не будут основой для мотивации надолго. Поэтому разделяйте общую цель на отдельные, легко достижимые поэтапные цели. Достигая целей, сотрудник уже получит определенный результат. Этот пережитый успех будет укреплять уже существующую мотивацию. Покажите сотрудникам частичные результаты и выделите время для того, чтобы вместе с ними порадоваться этим результатам.

Многие организации часто объединяют инструменты «деловые беседы» и «согласование целей». Так можно критически подойти к проверке продуктивности сотрудников, еще раз пересмотреть процессы и составить прогноз. Еще об одном очень полезном инструменте пришло время поговорить.

Переговоры о продуктивности и согласование целей

В некоторых сферах деятельности сотрудники все чаще вынуждены самостоятельно управлять своим рабочим местом и самостоятельно действовать. Поэтому переговоры с сотрудником о продуктивности и согласование целей приобретают большое значение там, где при выполнении заданий увеличивается свободное пространство для действий и для ответственности. Это позволяет поддерживать связь, обмениваться информацией; стимулирует самостоятельность и собственную ответственность сотрудников; помогает целенаправленно планировать их профессиональное развитие и улучшает сотрудничество в целом.

Существуют различные виды бесед с сотрудником: от формальной похвалы или порицания и относительно расслабленного подведения годовых итогов – до регулярных обсуждений продуктивности. В обязанности руководителя входит согласование продуктивности, контроль и прове-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

дение бесед с сотрудниками, по меньшей мере, раз в год. В ходе беседы можно также при необходимости высказать наедине конструктивную критику. С помощью баланса преимуществ и недостатков нужно обсудить личное продвижение и развитие сотрудника и найти выход из тупика. Вы должны проводить такие обсуждения в форме структурированных бесед через равные промежутки времени. Но этот вид коммуникации – еще не переговоры о продуктивности. В отличие от бесед, которые проводятся по вопросам, актуальным на сегодняшний день, переговоры о продуктивности планируются и их содержание готовится партнерами по коммуникации, руководителем и сотрудником. Цель переговоров – подвести итог и спланировать будущее. Во-первых, переговоры с сотрудником о продуктивности служат для оценивания результатов прошедшего периода времени. Во-вторых, на них можно согласовать новые цели и задания, спланировать дальнейшее развитие сотрудника, установить его свободное пространство для решений и действий и найти способы для улучшения сотрудничества.

В идеале, переговоры с сотрудниками должны проходить на всех уровнях, начиная с руководителя организации, задача которого – сообщить, каков вклад каждого отдела и каждого сотрудника в общий успех. Переговоры о продуктивности могут проводиться от одного до четырех раз в год, в зависимости от культуры организации, и продолжаться от одного часа до трех, а в исключительных случаях – и дольше. Преимущество для сотрудника заключается в том, что он согласовывает обязательные цели и получает четкое представление о своих достоинствах и недостатках, посредством конструктивной критики узнает, как он может подняться по карьерной лестнице, планировать свое профессиональное будущее.

Этот инструмент поможет руководителю проверить имеющиеся достижения на основе совместно установленных критериев оценивания и при этом лучше узнать точку зрения сотрудников. Так можно заранее преодолеть разногласия и устранить недоразумения. К тому же, станут

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

понятными намерения и профессиональные планы сотрудников, что облегчает планирование работы отдела кадров. Переговоры с сотрудником не только положительно влияют на рабочий климат, они делают возможным открытый обмен мнениями между руководителями и сотрудниками, потому что так оптимально используются способности каждого. В целом, мотивация усиливается и организация может более гибко реагировать на изменения.

Успех этого инструмента можно проверить с помощью различных критериев. Руководитель и сотрудники должны более самостоятельно действовать на основании достигнутых целевых соглашений. Их сотрудничество улучшится, с помощью постоянной обратной связи появится возможность повышения продуктивности, сотрудники научатся реалистично оценивать свои профессиональные перспективы в фирме. Очень хорошо, если Вы проводите переговоры непосредственно после этапа планирования; в таком случае будет актуально представить сотрудникам цели на будущий год.

Во время оценочных переговоров и переговоров по согласованию целей у работодателей и персонала интересы разные.

Интересы персонала заключаются в:

- улучшении профессиональных возможностей;
- уменьшении зависимости от руководителей и их произвола;
- улучшении знаний о собственных преимуществах и недостатках;
- поддержке с помощью стимулирующих мероприятий;
- увеличении зарплаты и, возможно, получении надбавки (при дотациях).

В то же время работодатель хотел бы:

- усилить мотивацию персонала;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- повысить эффективность производственного процесса;
- добиться повышения продуктивности с помощью разъяснения цели;
- провести контроль;
- сориентировать производство на цели организации;
- добиться дисциплины;
- создать условия для развития персонала и, возможно, исследовать персонал внутри фирмы.

Минимальный перечень пунктов, обязательных для согласования целей

- Содержание цели: что должно произойти?
- Время на достижение: до какого времени это должно произойти?
- Масштаб согласования цели: насколько интенсивно нужно действовать?
- Ответственность за цель: кто отвечает за достижение цели?
- Ресурсы: с помощью чего нужно выполнить то или иное действие?
- Условия: от чего может зависеть то или иное действие?
- Достижение цели: как нужно измерять степень достижения цели?

Перед обсуждением Вы должны определить цель или цели сотрудника с помощью критериев оценивания. Для этого нужно по возможности шире охватить все значимые части существенных для работы и для продуктивности признаков. Это могут быть качество работы, темп, количество, добросовестность и т. п. После этого разработайте схему, которая поможет понять те или иные признаки поведения. Оценивать-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ся могут: качество сотрудничества, участие, выносливость, устойчивость к нагрузкам, добросовестность, надежность, умение планировать, организованность, отношение к руководителям и коллегам, ответственность, информационное и коммуникативное поведение, средства выражения своего мнения, самостоятельность, экономичность, отношение к клиентам и поставщикам, умение вести переговоры и гибкость. Еще Вы можете охватить личностные качества (например, сообразительность, мыслительные способности, инициативность, креативность, память, умение концентрироваться, аналитические способности, решительность). Для руководителей к этому добавляются качества, соответствующие их должности (например, умение делегировать, информационное поведение, стиль управления).

Объединяйте оценочную беседу и беседу с согласованием целей и используйте ее в этой объединенной форме как инструмент для управления организацией. Но для этого сначала придется подготовить сотрудников (провести внутриорганизационное обучение руководителей). Это значит, что им нужно объяснить критерии оценивания и его смысл. Оценочная беседа с согласованием целей является составляющей частью профессионального внутриорганизационного соглашения[1].

Какой может быть оценочная беседа с согласованием целей? Для нее рекомендуется создать внутриорганизационный формуляр, который потом каждый раз будет заполнять оценивающий руководитель. Этот формуляр должен быть конфиденциальным. Сначала в него вносятся личные данные сотрудников (имя, фамилия, возраст, отдел, должность) и руководителя (имя, должность) и общие данные (длительность существующей субординации, дата последнего обсуждения, сегодняшняя дата, повод для обсуждения). В заключение записывают основные задачи и цели обсуждений за прошедший период. После этого следует постановка целей участников, зачастую общих, на следующий период.

[1] § 82 Abs. 2 BetrVG.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

На следующих страницах формуляра могут быть оценены уже описанные признаки продуктивности и поведения, которые действительны для всех сотрудников организации. Критерии оценивания Вы можете выбрать следующие:

- значительно превышает требования;
- превышает требования;
- полностью удовлетворяет требования;
- (еще) не полностью удовлетворяет требования;
- значительно не удовлетворяет требований.

Заканчиваться беседа должна внесением в формуляр специфических наблюдений за достоинствами и недостатками сотрудника. Чаще всего это делается для того, чтобы обсудить с сотрудником стимулирующие мероприятия. После окончания беседы следует общая оценка. При этом оценивающий должен ориентироваться по отдельности на каждый критерий, которые, в принципе, равнозначны. В виде исключения можно индивидуально рассмотреть те критерии, которые имеют особое значение для функции сотрудника. Общая оценка проводится с теми же критериями (см. выше), что и отдельные оценки. К тому же, у критика еще есть возможность сделать общую оценку и отзыв. О мнении сотрудника можно спросить следующим образом:

- Есть ли у Вас возражения?
- Удовлетворены ли Вы своей деятельностью?
- Считаете ли Вы, что работа в полной мере соответствует Вашим интересам и способностям? Насколько точное это соответствие?
- Каковы Ваши представления и цели относительно Вашего профессионального развития?
- Как Вы сами повышаете свой уровень знаний?

Общую оценку продуктивности сотрудника подписывает он сам, его шеф и вышестоящий начальник.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проведение оценочной беседы с согласованием целей – обязательная задача руководителя. Тут можно ставить ясные цели и возлагать ответственность. Вы можете задействовать сотрудников в принятии решений и обсуждать результаты труда. В целом, роль беседы состоит в улучшении сотрудничества между руководителем и подчиненными с помощью ясной постановки задач и целей и сравнения продуктивности сотрудника с требованиями к его деятельности. При этом цели должны быть тщательно согласованы, а результаты – подробно обсуждены. В дальнейшем нужно применять соответствующие знания, умения и способности сотрудника. Этот процесс способствует также повышению продуктивности посредством признания, и, возможно, консультации и конструктивной критики. Он укрепляет и углубляет диалог между сотрудником и руководителем – и поэтому создает доверительную основу. Учитывая это, оценочная и стимулирующая беседа целенаправленно развивает и стимулирует сотрудника в пределах возможностей организации. В конце концов, управление и сотрудничество улучшаются, что идет на пользу повышения эффективности общего труда.

Таким образом, деловые беседы с согласованием целей поддерживают обратную связь между продуктивностью сотрудника и требованиями работодателя. Поэтому Вы никогда не должны отказываться от беседы о целях.

На что нужно обратить внимание при проведении беседы

- Никогда не отказывайтесь от беседы или дискуссии о постановке целей.
- Выслушайте вопросы спокойно и до конца.
- Постарайтесь дать убедительные и исчерпывающие ответы.
- Спросите сотрудника, удовлетворен ли он Вашим ответом.
- Если дискуссия действует Вам на нервы, не показывайте этого.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- С помощью вопросов и переспрашивания выясните все мнения.
- Если хотите в дальнейшем вздохнуть свободно, мужественно поработайте с контрвопросами.
- Избегайте приказаний и обосновывайте свои ответы.
- Не прерывайте разговор выражением «ну, хватит!» или другими подобными формулировками.
- Постарайтесь не допустить конфронтации.
- Всегда подчеркивайте общее.
- Поставьте объективную точку зрения в основу Вашей аргументации.
- С помощью примеров докажите, что цели реалистичны и поэтому достижимы.
- Проследите за тем, чтобы дискуссия была позитивной и конструктивной.
- Сразу же подчеркните ответ, выражающий согласие, и используйте его для своей аргументации.
- Не выпутывайтесь из неприятной истории, обвиняя «тех, кто наверху». Эта неправильно истолкованная лояльность будет стоить Вам авторитета.

Систематические беседы с сотрудниками обеспечивают обратную связь. Если она дается только один или два раза в год, это не очень мотивирует. Поэтому рекомендуется и в промежутках между беседами сообщать сотрудникам о том, какая у них продуктивность.

Обратная связь

В широком смысле обратная связь – это обмен информацией о функционировании частей системы. Считается, что одна часть влияет на все остальные, поэтому если она отклоняется от курса, то ее нужно снова направить по верному пути. Так как в фирме каждый человек является частью системы, то обратная связь – это жизненный нерв организации. С ее помощью сотрудники узнают, хо-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

рошо ли они выполнили работу или ее стоит улучшить, усовершенствовать, а то и изменить весь курс. Без обратной связи мы бы действовали вслепую. У нас не было бы никакого представления о том, как воспринимает нашу работу руководитель или чего от нас ожидают.

Цель беседы – обратной связи – обеспечить высокую продуктивность сотрудника в будущем. Во-первых, основательная обратная связь помогает сотруднику выяснить, какие его действия были правильными и хорошими. Во-вторых, ему сообщают и о том, какие он допустил ошибки или где еще можно усовершенствоваться. Хорошая беседа – обратная связь помогает и в будущем хорошо и даже лучше выполнять работу.

Обратная связь – это информация, необходимая сотрудникам для того, чтобы не терять желательного курса в работе. Каждому нужна обратная связь о его продуктивности, только так можно совершенствоваться. Культура обратной связи – это распространение информации о продуктивности и поведении. В нашей повседневной работе мы всегда можем определить положительные аспекты конструктивного диалога с обратной связью. С помощью такого диалога можно устранить недоразумения между руководителем и сотрудниками, выяснить отношения и решить конфликты, на долго укрепить доверие и командное чувство. Если применять обратную связь удачно и осознанно, то она может служить инструментом управления для мотивации сотрудников и стимулирования их к профессиональному и личному развитию. Еще обратная связь нужна руководителям для того, чтобы дать им почувствовать и критически оценить влияние, которое оказывает их личность, поведение и используемый ими стиль управления на работу сотрудников. Конечно же, условием этого является правильное использование обратной связи.

Многие менеджеры скупятся на признание своих сотрудников. Возможно, это связано с тем, что их самих мало хвалят. Возможно, они опасаются, что сотрудники повысят свои требования, если их будут сильно хвалить. Часто

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

среди руководителей бытует мнение, что если человек не слышит ничего отрицательного в свой адрес, то для него это уже большая похвала. Никакой похвалы – уже похвала? Между тем, даже самое маленькое признание может мотивировать сотрудников.

Обратная связь дает людям возможность сравнить образ «Я» и образ другого лица и посредством этого узнать, как они своим поведением влияют на других. Эти социальные отношения наглядно показаны с помощью Джогари-окон с их четырьмя квадрантами. Для обратной связи наиболее важны квадранты один и три. Сравнив представления о себе – свое (образ «Я») и сотрудника (образ «другого»), – можно уменьшить «неосознанную» сферу и увеличить «открытую». Конечно же, это произойдет только в том случае, если человек принимает обратную связь и конструктивно ее обдумывает. Это поможет улучшить отношение к другому индивидууму, так как собственное представление о себе и мнение другого будут больше соответствовать друг другу.

Обратная связь помогает узнать, как сотрудники воспринимают Вас в роли руководителя и Ваш стиль управления. Обратная связь – это всегда подарок. Получатель решает, принимает он его или нет. Примет ли получатель обратную связь и будет ли она способствовать изменению поведения – не в последнюю очередь зависит от ее формы. Обратная связь имеет свои «правила игры», которых должны придерживаться все участники. Если не соблюдать этих элементарных правил, то может появиться опасность обратного эффекта: противоречия между сотрудниками и между сотрудниками и руководителем обостряются, из-за этого дополнительно ухудшаются межличностные отношения. Эффективное применение обратной связи зависит от культуры организации. В условиях открытой и конструктивной культуры общения значительно легче применять этот инструмент управления, чем в формальной обстановке.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Применяя обратную связь, Вы должны соблюдать тематическую последовательность: от положительного – к требующему усовершенствования. Беседа – обратная связь ни в коем случае не должна восприниматься как критика в негативном смысле, потому что в таком случае она теряет свой позитивный смысл и становится инструментом, создающим фрустрацию. Важно помнить, что получая обратную связь нужно не оправдываться, а просто выслушать и принять к сведению мнение своего коллеги таким, какое оно есть – субъективное мнение, а не объективное суждение. Исключительно отрицательная обратная связь так же бесполезна, как и исключительно положительная. Это имеет большое значение для успеха таких бесед потому, что всегда и о каждом нужно говорить как хорошее, так и то, что не мешало бы усовершенствовать.

Хорошо дозированное конструктивное признание – это важное средство мотивации сотрудников. С его помощью Вы можете стабилизировать или повысить их продуктивность. Если Вы хвалите кого-то, то вдохновляете его на то, чтобы повторить результативные действия. Признание повышает продуктивность в том случае, если хвалить за сделанное дело как за важный промежуточный результат на пути к значимой окончательной цели. Тот, кого хвалят как человека, а не за сделанное им дело, будет равнодушным и его продуктивность понизится. Поводом для похвалы может быть: положительный, не укладывающийся в рамки повседневности, единичный успех или продолжительный успех, заслуживающий на высокую оценку. При этом сотрудник должен понимать, за что его хвалят и насколько значителен его успех. Для того чтобы оценить значение успеха, похвала должна быть высказана по возможности сразу же, а не через неделю.

Хвалить и критиковать нужно в разное время. Если кого-то сначала хвалят, а в довершение критикуют, то признание кажется неправдоподобным. У сотрудника может сложиться впечатление, что критику специально «сдобрили»

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

похвалой. А еще неправдоподобной кажется чрезмерная похвала. Кроме того, так у сотрудника может возникнуть «звездная болезнь». Если недавно сотрудника критиковали и в результате его продуктивность стала нормальной, то за это тоже можно похвалить. В любом другом случае за нормальную продуктивность не хвалят. Критиковать тоже можно по-разному. Важно помнить, что критика может быть и конструктивной, и деструктивной.

Чем больше сотрудник утверждается на своем рабочем месте, тем лояльнее он относится к своему работодателю. Молодым и неопытным в профессии сотрудникам или сотрудникам, которые привыкают к новой сфере деятельности, нужна обратная связь от руководителя. От кого, если не от руководителя они получат знания? Обратная связь очень важна при обучении. С ее помощью можно хвалить и поддерживать хорошие результаты. А если сотрудников хвалят, то им легче будет принять и порицание.

Советы для установления обратной связи

- Создайте спокойную и приятную атмосферу для беседы.
- Позаботьтесь о достаточном количестве времени.
- Спросите у своих сотрудников, интересует ли их обратная связь от Вас?
- Избегайте обратной связи там, где она нежелательна, потому что так Вы больше вызовите раздражение, чем получите пользы.
- Придерживайтесь ясности в целях.
- Создайте вежливую, тактичную, а не оскорбительную обратную связь.
- Избегайте общих фраз. Опишите поведение настолько конкретно, насколько это возможно.
- Не скрывайтесь за безличными обращениями или тыканьем, а всегда формулируйте обратную связь как предложение и с позиции «Я». Например, так: «у меня возникло впечатление...»; «я заметил, что...»; «мне не нравится...»

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- Создавайте обратную связь неопосредованно.
- Начните с положительного. Например, «мне очень понравилось...»
- Обращайтесь непосредственно к получателю обратной связи.
- Выскажите свои пожелания на будущее.

К сожалению, многие менеджеры не используют возможностей бесед – обратной связи. Прежде всего, они плохо справляются с похвалой и признанием. А между тем откровенная похвала очень важна для сотрудника. Он чувствует, что утверждается в действии, и мотивированно подходит к следующим заданиям. Как руководитель Вы должны сигнализировать, что замечаете успехи своих сотрудников и признаете их. Критика для многих руководителей еще неприятнее. Они боятся указать сотруднику на его ошибку, боятся его реакции. Высказывание критики требует от руководителя уверенности в себе и готовности к конфликтам. Во время таких бесед рекомендуется быть осторожным, иначе поведение сотрудника может никогда не измениться. Беседа развивается динамично. Здесь нужна гибкость, потому что Вы должны реагировать на высказывания партнера по общению.

Как руководителю обратная связь Вам необходима. Спрашивайте друзей и знакомых, как Вы влияете на них. Проводите анонимные опросы сотрудников, для того чтобы они были откровенными. Воспринимайте эти мнения как побуждения и как возможность постоянно улучшать свои лидерские способности. Вместе с тем повышайте свою квалификацию: читайте соответствующие книги, посещайте семинары и позволяйте себя тренировать.

360-градусная обратная связь

«360-градусной обратной связью» называют процесс, включающий структурированное собирание, обработку и обсуждение обратной связи. С помощью этого механиз-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ма можно анализировать и развивать продуктивность сотрудников и руководителей. Это позволят достичь следующих целей:

- Установить подходящий уровень продуктивности для разных структурных единиц, например, разных сфер деятельности, отделов или команд.
- Планировать стратегические мероприятия для повышения продуктивности организационных единиц.
- Идентифицировать носителя продуктивности организации и развить ориентированную на потребности программу развития для руководителей и сотрудников.
- Создать специфические для целевых групп системы стимулирования и поощрения.

Оценка продуктивности руководителей и сотрудников совершается не только «сверху вниз»: система 360-градусной обратной связи использует оценки разных контактных лиц (например, коллег, клиентов или сотрудников). В каждой группе выбирается по три критика (например, три коллеги). Общая оценка основывается на многообразии информации (самооценке и оценке других), которые делают возможной многомерную картину продуктивности труда. Более того, множественное оценивание обладает большей корректностью и точностью, оно скорее мотивирует к ориентированным на цели мероприятиям, чем индивидуальная обратная связь.

360-градусная обратная связь включает следующие этапы:

- Определение компетенции (Каковы преимущества оцениваемой личности?).
- Определение круга людей, от которых будет получена обратная связь (коллеги, руководитель, сотрудники, клиенты).
- Проектирование кривой оценивания (поведение, мотивация, результаты, признаки).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- Обработка и визуализация ответов (Что получилось? Что могло бы послужить отправной точкой для изменения?).
- Обсуждение итогов (Как можно улучшить навыки и сколько времени нужно для этого сотруднику?).

360-градусная обратная связь должна предоставить сотрудникам как можно более объективную обратную связь об их продуктивности. Цель – сотрудник будет иметь представление о своих достоинствах и недостатках и попытается над ними поработать. Прежде всего, большое внимание уделяется аспектам, которые можно усовершенствовать. Таким образом, сотрудник получает активную роль. При сборе информации и суждений нужно систематически продвигаться вперед. Здесь целесообразно разделять протоколы наблюдений с различных точек зрения, учитывая позицию наблюдателя. Очень важна анонимность наблюдателя для получения честных и бесстрашных суждений. Благодаря этому обратная связь будет объективной и правдоподобной.

Однако кажущаяся объективность 360-градусной обратной связи вызвала как восторженные отзывы, так и критические замечания. Критики видят в этой системе оценивания не только полезный инструмент, но и средство контроля нового типа[1].

Информационная политика внутри организации

Разумная информационная политика внутри организации может значительно поспособствовать мотивации сотрудников. Сотрудник ни в коем случае не должен чувствовать, что его оставили без внимания или намеренно дезинфор-

[1] Rastetter, D. / Neuberger, O.: Hilfe zur Einsicht oder nur Mittel zur Disziplinierung? Das 360°-Feedback – und was dahintersteckt. In: Organisationsentwicklung, 2000, 19 (4), S. 22–29.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

мировали – это может привести к демотивации. Хорошая информационная политика обязательно включает регулярное, своевременное и подробное обсуждение заданий и других значимых для развития организации элементов. При этом очень важно, чтобы работник чувствовал, что его воспринимают всерьез. К тому же информационная политика – это эффективное средство, которое можно использовать для объяснения сотрудникам значимости организации. Нужно избавиться от «знаний для господ» и не дать сотрудникам почувствовать, что они действуют вслепую, так как это не только вызывает у них негативное отношение, но и способствует распространению сплетен. При определенных обстоятельствах это может иметь роковые последствия для всей организации.

Хорошее информирование и мотивация команды – лучшая визитная карточка организации. Для внутриорганизационных сетей можно использовать Интернет-технологии, например Интранет. С его помощью каждый будет достаточно обеспечен информацией. От сотрудника не понадобится больших усилий: одно нажатие клавиши – и перед ним возникают все актуальные показатели. Больше никто не сможет утверждать, что ему не хватает информации. План-график тоже можно посмотреть на экране. Если намечается проведение конференции, то стоит только взглянуть на экран, чтобы увидеть, кто, где и когда. Электронная почта, в свою очередь, поспособствует тому, чтобы внутриорганизационная коммуникация стала более быстрой и прозрачной.

Сделайте свою жизнь проще: создайте внутриорганизационный Интранет, используйте Lotus Notes или MS Outlook. Так Вам будет значительно легче информировать (просто занести информацию в Интранет), чем если Вы будете ставить в известность каждого сотрудника в отдельности. Это подходит и для общей, и для специфической рабочей информации. С личными вопросами, однако, все по прежнему: лучше общаться с глазу на глаз.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Делегирование заданий и полномочий

Термин «управление посредством делегирования заданий и полномочий» описывает укрепление автономии человека. Она может устанавливаться на разных уровнях – международном, организационном, семейном и индивидуальном. В конкретной ситуации автономия в организации укрепляется в связи с усилением самосознания отдельного человека или группы, с возрастанием чувства собственного достоинства. Мобилизация групп и образование альянсов или коалиций может также привести к управлению с помощью делегирования заданий и полномочий. Решающие факторы для такого управления подчиненными группами – развитие способностей, стимулирование влияния на принятие решений и управление. Вызванная таким образом структурная трансформация охватывает также изменение социальных отношений и социокультурных норм. Индивидуальная эмансипация и социальные изменения становятся более глубокими благодаря материально-экономическому обеспечению, правовым полномочиям, вливанию в культуру и политическому закреплению прав.

Управлять с помощью делегирования заданий и полномочий – значит воодушевлять сотрудников для раскрытия их собственных достоинств и поддерживать их в самоопределении и жизненной автономии. Практика такого управления – это практика, вселяющая мужество: она поддерживает людей в их попытке самоопределиться и в автономном управлении жизнью, обеспечивает их ресурсами, с помощью которых они могут самостоятельно обустраивать собственную жизнь и жизненное пространство. Под управлением посредством делегирования заданий и полномочий понимают следующее:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- Способность выбирать из большого количества существующих образов действий и принимать ответственные решения.
- Способность отстаивать свои интересы, желания и мечты, бороться с опекающим вмешательством в свою жизнь.
- Опыт продуктивного создания условий для жизни (отношение к самому себе, социальные отношения и отношения с окружающим миром) и в самостоятельном управлении желаемыми изменениями (опыт самоэффективности и созидания).
- Готовность и способность активно противостоять обременяющим проблемам (а не искать убежища в моделях отрицания и невосприятия), называть желательные изменения и мобилизовать вспомогательные ресурсы для их осуществления.
- Способность учиться мыслить критически и отказываться от мучительного груза повседневной рутины, привычных действий и условностей.
- Способность активно открывать доступ к информации, услугам и материальным ресурсам и использовать их для собственной пользы.
- Борьба с одиночеством и готовность включиться в общество.
- Умение отстаивать свои права на участие и помощь, постоянная готовность выступать против скрытой модели лишения гражданских прав.

Там, где у людей есть возможность ценить себя, реализовывать свои творческие силы, где они ощущают поощрение и социальное признание – там происходят вдохновляющие процессы «укрепления самоуправления». Обращаясь к этому положительному опыту, люди перестают ощущать себя одинокими в окружении других людей и могут решиться на наступательные действия. Когда люди

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

становятся уверенными в себе и начинают ценить себя – это имеет захватывающую силу.

В профессиональной жизни имеет значение, прежде всего, объединение взглядов, потребностей и способностей сотрудников в активном процессе управления. По мнению сотрудников, управление посредством делегирования заданий и полномочий означает три вещи:

- способность к систематическому пониманию организации, ее структуры, целей и ограничивающих общих условий;
- способность активно вмешиваться и включаться в достижение общих целей;
- способность развивать собственные цели.

На организационном уровне делегирование заданий и полномочий – это не только практический инструмент, но и философия управления. Если в руках команды или отдельных работников сосредоточены полномочия, то задача руководства заключается прежде всего в заботе, влиянии и поддержке.

Эффективное управление с помощью делегирования заданий и полномочий в организации значит, что:

- процессы оптимизируют посредством постоянной проверки целей и средств;
- в определенной мере сотрудники ставят собственные цели и отвечают за свою продуктивность.

Способность сотрудника выполнять понятную и привычную работу как нужную и полезную возрастает, если она его удовлетворяет, то есть если он может развить свою личность и креативность. По мере приобретения опыта повышается и работоспособность сотрудника, если он может самостоятельно и ответственно работать в своей сфере более самостоятельно. Это значит, что в рамках обязывающего согласования целей сотруднику нужно давать свободное

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

пространство для самоорганизации. Работа, требующая творческого решения, более интересна для сотрудника. Такое задание дает стимул для самореализации, позволяет выразить свой характер и при этом доказать собственные умения. Кроме того, так Вы показываете сотруднику, что верите в его работоспособность и стремление к повышению продуктивности. Доверяя ему работу, Вы убеждаете его в его же способностях. При этом усиливается его мотивация и повышается работоспособность.

Но руководитель всегда должен быть рядом, если потребуется совет или возникнут проблемы, усложняющие работу сотрудника. Кроме того, сотрудник должен быть заранее проинформирован о задачах. Он должен точно знать требования и принимать их. В этом может помочь письменное объяснение задач со скрытыми контрольными пунктами, посредством которых можно определить развитие.

Процесс управления посредством делегирования заданий и полномочий можно успешно применять в проектах развития организации. Организационные консультанты часто сталкиваются с клиентами, которые хотели бы добиться изменений в своих организациях, но боятся расходов на помощь извне. Но управление посредством делегирования заданий и полномочий возможно и без особых затрат.

Семь этапов управления посредством делегирования заданий и полномочий

- Определите неотложность изменения.
- Привлеките к этому команду руководителей.
- Определите перспективы и стратегии.
- Проинформируйте сотрудников.
- Определите кратковременные цели.
- Отметьте результат.
- Закрепите новое и непривычное.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

На первом этапе нужно определить неотложность изменения. Только после того, как люди поймут, почему они должны изменить любимые привычки, трудовой процесс или тому подобное, они будут готовы поддержать изменение. Так как руководители служат здесь примером и играют решающую роль в повседневном производственном процессе, то на втором этапе к процессу изменения привлекаются руководители. Часто бывает так, что благодаря поднятию общего настроения, дисгармония, существовавшая между сотрудниками раньше, исчезает, а командное чувство укрепляется.

На третьем этапе совместно с руководителями разрабатываются перспективы на будущее. Тут Вы можете спокойно помечтать. Потом, опираясь на факты, из перспектив выводятся жесткие стратегии, если в этом есть необходимость. После того, как стратегии сформулированы, в процесс вводят сотрудников.

На четвертом этапе сотрудников информируют о перспективе и стратегиях, разработанных командой руководителей. Причем не просто сообщают. Сотрудники тоже должны критически рассмотреть предложения руководителей и, возможно, дополнить или даже отвергнуть их. Это происходит на этапе комментируемой работы группы. Результаты визуализируют, и позже организационный консультант представляет их руководителям. После этого изменения принимаются или отвергаются.

Теперь самое время определить кратковременные цели. Ни одна стратегия не поможет, если она не конкретна. Конкретизация происходит при формулировании целей, которых можно быстро достичь. Это очень важно, так как процесс изменения может приостановиться. Только если сотрудники вскоре заметят, что что-то изменилось, это будет мотивировать к дальнейшей работе. Среди многих изменений, которые руководители и сотрудники разрабатывают совместно, часто бывают и абсолютно новые трудовые процессы или радикальные изменения. На следующем этапе организационный консультант поддерживает организацию в закреплении нового и непривычного.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Уже после короткого начального этапа (от трех до шести месяцев) руководители и сотрудники привыкают к непрерывным изменениям. Консультант поддержал руководителей в их роли, определил новые роли, поддержал сотрудников в их работе и внушил всей организации уверенность в ее силах. Так, поддержав всех, Вы можете постепенно покидать процесс. Но процесс изменения не должен приостановиться после того, как его покинет консультант. С сильной командой руководителей, которая будет активной и дальше, процесс будет продолжаться. Но если команда руководителей перестанет заботиться об изменениях, процесс замрет. Однако, преобладание позитивных примеров результативного и экономичного управления посредством делегирования заданий и полномочий доказывает, что это скорее исключение.

С управлением посредством делегирования заданий и полномочий тесно связано стимулирование командной работы. Командная работа может стимулировать многих сотрудников, но только если соблюдать некоторые правила.

Стимулирование команды

Командная работа – это возможность привлечь к поиску решения проблем каждого сотрудника в отделе. Каждое высказывание и каждый сотрудник воспринимаются всерьез. Каждый может считать результат своим, потому что участвовал его достижении и совместно с другими несет за него ответственность. Сегодня командная работа – это гарантия существования организации. Здесь руководитель выступает как модератор. Его задача – по возможности беспрепятственно и быстро довести сопровождающийся групповой динамикой трудовой процесс до полезной для организации рабочей цели (конкретное предложение продукта, решение проблемы и т. д.). Он также должен следить за тем, чтобы все члены группы черпали новые для себя знания, приобретали опыт, учились креативности,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

чтобы все участники активно задействовали свои силы. Кроме того, модератор может так организовывать общий процесс командной работы, что группа мотивированно будет подходить к выполнению задач в будущем.

Большое значение имеет командный дух и внутренняя культура команды. Каждый, кто хоть раз работал в команде, знает, как это мотивирует. Но почему это мотивирует? Что это дает организации? В первую очередь организация заинтересована в эффективном экономическом плане и в продуктивности. Для работы в команде это значит, что решать проблемы и выполнять задания необходимо эффективно с экономической точки зрения. А еще это значит, что члены команды получают стимул к удовлетворению своих потребностей и им никто не мешает. Цель командной работы – удовлетворение потребностей, результаты работы как можно больше должны приближаться к целям, а расходы (то есть принесенные в жертву и не удовлетворенные потребности) должны находиться в выгодном соотношении с доходами (то есть удовлетворенными потребностями). В этом смысле эффективность труда команды, производящей продукцию, выше, если поставленная цель точнее и интенсивнее ориентирована на желания клиентов, чем сопоставимые цели (продуты) конкурентов. Еще эффективность повышается, если в процессе создания удается достичь этой цели и если доход значительно больше затрат. Если трудовой процесс в значительной мере свободен от личных и относящихся к группе изменений, от стресса и плохого влияния семьи, если члены команды объективны и учатся этому в обществе друг друга, то командная работа принесет успех и каждому отдельному человеку, и организации в целом.

Как можно достичь эффективности в командной работе и с ее помощью? Важным пунктом является обогащение знаниями в процессе решения проблем, возникающих при выполнении заданий, и в сотрудничестве, как и в дееспособности команды, то есть способности определять существенные

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

проблемы, ускорять принятие решений и потом осуществлять их в самостоятельной и групповой работе вплоть до достижения желаемых результатов (значительных). Делая выводы об эффективности, нужно сказать об удовлетворенности членов команды и альтернативных формах удовлетворения потребностей, а также о внешней интервенции.

Командная работа имеет смысл тогда, когда нужно выполнить тяжелые задания и решить сложные проблемы. Этот режим работы уже давно известен из управления проектами. Особенно при выполнении очень ответственных заданий и затяжных проектов требуются «закулисные руководители», которым удается провести в жизнь соответствующие решения команды и обеспечить дееспособность команды или проектной группы с помощью управления процессом.

Дееспособность команды заслуживает особого внимания, потому что только с ее помощью удается провести циклы принятия решения и выполнения. Способность принимать решения – это начало решения проблемы, активизация ее обработки и, в конце концов, принятие определенного решения. Способность выполнять – это своевременное и точное по смыслу воплощение решений в приемлемой форме. Как правило, неполные циклы принятия решений и выполнения понижают эффективность. Дееспособность команды чем-то напоминает чередование самостоятельной и групповой работы. Часто разделение труда и самостоятельная работа эффективнее, чем групповая. С другой стороны, люди, работающие самостоятельно, все время должны координироваться. Для этого недостаточно двустороннего соглашения, например, между руководителем проекта и его участниками. Предполагается, что в группе происходят эффективные координационные процессы, анализируются проблемы и принимаются решения. Далее на основании результатов членам команды поручаются отдельные задания – так, по частям на практике осуществляются совместно принятые решения (по одному) и при этом преодолеваются всевозмож-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ные трудности. Что касается координации, то нужно следить, чтобы при осуществлении принятых решений не был утерян их смысл, так как из-за непредвиденных осложнений часто приходиться что-то менять – это не должно помешать достижению результата, как можно более близкого к намеченному. Дееспособность можно повысить, планируя работы. Для того чтобы обеспечить достижение результатов, нужно установить определенные «придорожные столбы».

Основное следствие эффективности – это удовлетворенность участников, благодаря эффективности больше удовлетворяются потребности. Но хотя увеличение количества удовлетворенных потребностей, в принципе, можно объективно определить посредством подходящей диагностики, оно может и не отразиться на субъективной удовлетворенности. Этому бывает множество причин. Первая причина заключается в том, что даже если все материальные и символические поощрения будут в значительной степени удовлетворять потребности членов команды, но их распределение некоторые могут счесть несправедливым. Прежде всего, этого следует ожидать тогда, когда члены проектной группы происходят из разного организационного окружения и результаты оцениваются везде по-разному. Тогда для удовлетворения важно не увеличение количества удовлетворенных потребностей, а избежание несправедливости.

Вторая причина состоит в том, что удовлетворение потребностей влечет за собой изменение уровня притязаний, так что, как правило, при увеличении количества удовлетворенных потребностей повышается уровень притязаний и наоборот, при уменьшении – понижается. Итак, соотношение между удовлетворением потребностей и удовлетворенностью сотрудников при определенных обстоятельствах может равняться нулю.

Третья причина может заключаться в том, что увеличение количества удовлетворенных потребностей оценивается не всеми одинаково. Так, аспектом эффективности является то, что в условиях сотрудничества не только в целой груп-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

пе наблюдается обогащение знаниями, но и отдельные сотрудники повышают свою профессиональную и социальную компетентность. Хотя участники чаще приветствуют это, но субъективно они могут это оценивать по-разному.

И, наконец, последняя причина состоит в том, что некоторые или все члены команды за выполнение дополнительных заданий могут ожидать разные вознаграждения, которые, возможно, даже превышают заслуженные в командной работе. В этом случае уровень притязаний очень четко и быстро начинает превышать допустимую командной работой меру, что связано с неудовлетворенностью. Для того чтобы достичь большей удовлетворенности, менеджеры должны узнавать об ожиданиях членов команды через определенные промежутки времени (например, после достижения определенного «придорожного столба»). Удовлетворенность участников – это обязательное условие для дальнейшего сотрудничества в команде. Оно положительно влияет на взаимную симпатию и готовность к кооперированию, и тем самым на сотрудничество.

Но удовлетворенность участников может иметь и другие, неожиданные последствия: если члены команды прошли проверку и доказали свои способности, по мнению дающих задание или принимающих работу отделов, то может появиться тенденция поручать проверенным членам команды более сложные задания, что, в свою очередь, может ссорить группу.

Управление имеет большое значение для групповой активности. Оно связано также с темой власти и влияния. Итак, обсуждения, дискуссии и консультации в команде могут служить, во-первых, для решения проблем, возникших у отдельных сотрудников в их деятельности, и для поддержки членов группы. Но, во-вторых, они служат главным образом для того, чтобы так преодолевать трудности с согласованием и координацией, чтобы были учтены проблемы отдельных видов деятельности и по возможности точно было урегулировано решение общей проблемы. В этом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

смысле координация или управление необходимы в любом виде сотрудничества. Особенно это важно для команды, в которой сотрудничают не два, а больше человек, часто с разным уровнем образования и опыта.

Координация требует или проявления власти, или влияния, или и того и другого. Хотя управление, совершаемое преимущественно посредством проявления власти, все еще имеет место в организациях, но оно крайне редко характеризует командную работу. Термин «командная работа» подразумевает интенсивное сотрудничество всех участников. В таком случае остаются только две формы управления. Первая форма предусматривает четко выраженную институализирующую позицию лидера – руководителя команды или менеджера проекта. В рамках командной работы это предполагает участвующее управление, то есть активное участие членов команды в координационных действиях. Но участвующее управление характеризуется взаимным влиянием, а не проявлением власти, и это способствует обогащению знаниями и дееспособности, а в результате – и эффективности работы команды. Вторая возможность – командная работа без участвующего управления; но, тем не менее, без координирования, а значит, и управления, обойтись нельзя. В таком случае или формируется неофициальное управление, или дело доходит до идеала командной работы – распределенного управления.

Неофициальное управление часто оценивается так же, как и институализирующее управление. Это значит, что есть выделяющийся член команды, который в процессе взаимного влияния и координации расставляет более сильные акценты, чем остальные. Этого следует ожидать, прежде всего, тогда, когда один член команды более компетентен и, соответственно, активен; потом дело доходит до процесса обмена, в котором неофициальный руководитель получает в виде вознаграждения статус за полезные для других действия. Распределенное управление дает всем членам команды приблизительно одинаковые роли. Каждый

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

член команды когда-нибудь сталкивается с проблемами в координации, советуется по этому поводу с отдельными сотрудниками или со всем коллективом и пытается урегулировать их с помощью обсуждения. Распределенного управления следует ожидать тогда, когда сотрудничают эксперты различных специализаций и, в зависимости от ситуации, каждый становится неофициальным руководителем по вопросам своей специализации. Здесь тоже идет речь о взаимном влиянии, которое, в конце концов, положительно сказывается на эффективности.

Итак, и в теории, и на практике тема «Управление» требует изменения сложившихся представлений, причем, возможно, практика продвинулась дальше теории. Изменение касается прежде всего двух аспектов. Первый: институализирующее управление должно по возможности избегать проявления власти. Оно может пользоваться позиционной властью только в исключительных случаях, а именно тогда, когда кажется, что дееспособность находится под угрозой, и тогда, когда другие члены команды начинают проявлять власть, что тоже часто является причиной ограниченной дееспособности. Итак, официальная власть, передающаяся с должностью начальника или руководителя, должна служить, прежде всего, для обеспечения свободного (без проявления власти) обмена мнениями между участниками. Второй аспект, требующий изменения сложившихся представлений в теории и на практике – это осознание того, что управление и сотрудничество – это «две стороны одной медали»; не может быть успешного сотрудничества, если нет взаимной координации. Каждый член команды отвечает за то, чтобы проблемы с координацией были выявлены, обработаны и решены; то есть каждый член команды отвечает и за совместное управление ею. Впрочем, намечается тенденция такого структурирования организации, что сотрудники всех уровней, включая и самые нижние, будут участвовать в процессе управления или координации деятельности, основанной на разделении труда. Усиленное внедрение групповой и командной работы – очевидное проявление этой тенденции.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Наряду с положительными эффектами сосредоточения знаний и основных компетенций, от командной работы ожидают еще и усиления трудовой мотивации. Не случайно управление проектами – очень результативная форма работы. До сих пор в исследованиях преобладало мнение, что при групповой работе мотивация понижается по сравнению с самостоятельной работой. Но результаты новейших исследований доказывают, что командная работа действительно может привести к усиленной трудовой мотивации, просто для этого нужны определенные условия.

Многие люди из личного опыта могут рассказать истории о том, как они или другие члены их команды добивались поразительных результатов в работе: или из-за чувства долга перед группой, или потому что не хотели бросать коллег в беде, или их особенно вдохновляли другие члены команды. Примером может быть сотрудница, которая приходит на работу, несмотря на простуду, чтобы поработать над совместной подготовкой доклада по проекту, или вратарь футбольной команды, который, несмотря на растяжение связок, остается на поле до конца игры.

Из-за чего может ухудшиться мотивация при командной работе

Преимущества и недостатки командной работы недалеки друг от друга. Одно из негативных проявлений – социальное лентяйничанье, тенденция уменьшать свои усилия на зло другим членам группы, то есть чуть ли не взваливать свою работу на их плечи. Прежде всего, мотивация ослабевает тогда, когда личный вклад в группу не идентифицирован или не оценен особо. Например, если перед членами проектной команды ставят только общие требования, не делая более конкретного распределения ролей и задач. В таком случае отдельные члены команды не будут чувствовать себя ответственным за результат командной работы. Прежде всего, это происходит в больших группах, в которых сложно реализовать обратную связь и едва ли возможно постоянно контролировать вклады отдельных сотрудников.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таким образом, если результат работы группы не так важен для отдельного ее члена или отдельные задания скучны и неинтересны, то социальное лентяйничанье очень даже вероятно. Фоновые мотивы социального лентяйничанья состоят, во-первых, в эгоистических мотивах (максимизация личной выгоды). Во-вторых, если вклады отдельных людей не прозрачны, то обязательные стандарты продуктивности и общественные санкции теряют свое значение («этого же никто не замечает», «другие поступают так же»).

Еще одно поведение, уменьшающее мотивацию, – это «езда на подножке». Это ситуации, когда члены команды уменьшают свои усилия потому, что их личный вклад в результат работы группы не имеет большого значения. Например, если команда должна сделать расчет издержек и в ней есть два финансовых эксперта, то их будет вполне достаточно, а остальные члены команды могут сэкономить время и энергию. В отличие от социального лентяйничанья, при «езде на подножке» речь идет о рациональном и эффективном, по мнению группы, поведении, так как ресурсы экономятся и не растрачиваются понапрасну. Но негативные последствия для группы возникают тогда, когда значение личного вклада в работу ошибочно воспринимается как небольшое. В таком случае не хватает важного для группы усилия, и работа выполняется не так эффективно, как могла бы. Исходя из этого, продолжительная «езда на подножке» в связи с неравными требованиями к членам группы может привести к ощущению несправедливости, которое негативно влияет на климат внутри команды.

Потеря мотивации происходит и тогда, когда внутри группы возникает ощущение несправедливости и непорядочности. Если у отдельных сотрудников складывается впечатление, что другие члены команды не делают ожидаемого вклада, то они тоже уменьшают свои усилия, чтобы не чувствовать, что их эксплуатируют. Это стремление к порядочности и справедливости может быть настолько сильным, что даже изначально активные сотрудники уменьшают свои усилия и несут убытки из-за недо-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

статочной продуктивности команды. Подобные эффекты можно наблюдать, когда отдача и ее компенсация во время командной работы не совпадают друг с другом.

А еще члены команды уменьшают свои усилия тогда, когда им кажется, что другие при такой же отдаче получают большую прибыль от командной работы. Неодинаковые вознаграждения членов команды, до сих пор имеющее место во многих организациях, могут привести к тяжелым конфликтам и надолго понизить мотивацию внутри команды. Также в команде может сложиться система вознаграждения, не дающая никаких стимулов (например, в форме премий в зависимости от продуктивности команды).

Возможности для интервенции

Существуют профилактические и корректирующие функции интервенции, с помощью которых можно уменьшить, а иногда даже вовсе не допустить потери мотивации.

- Регулярно получайте обратную связь – это сделает прозрачными вклады каждого члена команды в ее продуктивность. Так у сотрудников не возникнет ощущение анонимности и не ослабеет чувство ответственности.
- Установите четкие стандарты продуктивности и нормы для командной работы, так Вы стимулируете отдельных членов группы и всю группу целиком.
- Подчеркивайте неповторимость вклада каждого члена команды, это существенно повышает чувство ответственности.
- Как можно лучше управляйте заданиями, это препятствует избыточности работы.
- Стимулируйте чувство солидарности с командой – благодаря этому каждый будет ощущать, что результативность совместной работы очень важна.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Эффективность этих мероприятий успешно доказана множеством исследований. Но на вопрос о том, как можно усилить мотивацию команды к продуктивности, то есть как можно добиться трудовой мотивации в команде по сравнению с самостоятельной работой, ответа в них еще нет. Научные исследования на эту тему были запланированы только в прошлом году.

Улучшение мотивации в команде

Повышение мотивации во время командной работы зависит от того, исходит ли оно от сильных или от слабых членов команды. При этом усиление мотивации сильных членов команды определяется как «социальная компенсация», а рассматриваемое до сих пор усиление мотивации слабых сотрудников основывается на осознании необходимости личного вклада в продуктивность группы.

Социальная компенсация – это явление, когда члены группы проявляют дополнительную активность, если результат работы группы имеет большое значение лично для них, а другие члены группы показывают, возможно, ограниченные усилия или продуктивность. В этом случае сильные члены группы мобилизуют дополнительную энергию для того, чтобы обеспечить продуктивность группы, несмотря ни на что.

Очень важна социальная компенсация прежде всего в тех командах, в которых мотивация и дееспособность выражены скорее неоднородно. Здесь чтобы стимулировать дополнительные усилия лучше связать награждение или поощрение именно сильных членов группы с результативностью труда их команды, а не с персональной продуктивностью. Если личная карьера зависит от результативности труда проектной команды, то сильные члены готовы к дополнительным усилиям, даже если другие скорее сдерживаются. Конечно же, такая стратегия приводит к этическим проблемам и ограничивается самоэффективностью

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

сильных сотрудников. Социальная компенсация может работать только в том случае, если сильные члены команды считают себя в силах «тащить» за собой других.

Еще одно систематически подтверждаемое практикой усиление мотивации совершается тогда, когда более слабые члены команды прилагают дополнительные усилия. Чаще всего это случается, когда у них возникает чувство, что результат работы команды определяется прежде всего их вкладом, то есть что без них группа обойтись не может.

Например, это может случиться при так называемых «обусловленных» групповых заданиях, в которых продуктивность группы определяется работой слабых ее членов (например, командная езда на велосипеде или альпинизм). В этом случае более слабые члены команды могут активизировать дополнительную энергию для того, чтобы не задерживать других или не оставить их в беде. Основополагающие мотивы могут быть направленными на команду (максимизация результативности) или эгоистичными по своей природе, так как неприятно отставать от команды.

Подчеркнуть вклад более слабых членов может руководитель команды, но при этом словесное представление не должно совпадать с реальностью командной работы. Более действенный способ – организовать мероприятия и оформить задания так, чтобы особенное значение приобрела зависимость членов команды друг от друга. Не так давно в полевых условиях была протестирована эффективность таких мероприятий в командах двух организаций. При этом были использованы три способа повышения зависимости в команде:

- Взаимозависимость целей: между целями отдельных членов команды связь укрепляется с помощью постоянного управления целями.
- Взаимосвязь заданий: между отдельными этапами выполнения заданий в команде связь укрепляется повышением требований к коммуникации и согласованию.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- Взаимосвязь результатов: между результатами командной работы для каждого члена связь можно усилить с помощью дополнительного уравнивания в команде.

Результаты исследования показали, что все три способа повышения зависимости в команде, как и ожидалось, были связаны с тем, насколько большое значение имеют индивидуальные вклады. Большое внимание к личным вкладам в командную работу совпадало с высокой общей продуктивностью команды (по оценке менеджера команды). Итак, значение и необходимость собственных вкладов в общий результат труда команды необходимы для сохранения высокой мотивации в группе, как и для продуктивности.

Еще один процесс, о котором часто говорят, что он позитивно влияет на продуктивность группы – это так называемое «социальное облегчение». Этим объясняется то, почему люди в присутствии других людей вообще склонны к более высокому уровню активности. По крайней мере, при простых и хорошо заученных заданиях это может привести к повышению продуктивности. Конечно же, это явление не связано с существованием группы, так как наблюдателями могут быть и отдельные люди (например, руководитель). Исходя из этого, причины социального облегчения по-прежнему спорны. Правдоподобным представляется следующее объяснение: при социальном облегчении речь идет о специфическом случае описанного выше процесса общественного сравнения.

Согласование целей на уровне группы в дополнение к индивидуальному согласованию целей – еще одна возможность добиться усиления мотивации. Особенно важно при этом, что хотя цели для команды и высоки, но их воспринимают и достигают все одновременно. Создание сильной идентификации с командой тоже может привести к тому, что члены будут мотивированы к высокой продуктивности команды. При этом высокая идентификация с командой способствует тому, что цели команды воспринимаются как собственные и, соответственно, получают большее

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

значение. Исходя из этого, эффективными могут быть также нормативные процессы, которые предполагают всеобщую поддержку членами группы. Если раньше сильная идентификация с командой создавалась, прежде всего, благодаря сравнению с другими группами, то теперь существует также альтернативная возможность сфокусировать внимание на тесной связи и взаимной поддержке между членами внутри команды так, чтобы командный дух смог укрепиться и без конкуренции с другими группами. Это имеет большое значение, прежде всего, тогда, когда команд с сопоставимыми заданиями не существует.

Позитивное настроение и уверенность в себе – это тоже важные факторы, которые могут привести к возникновению дополнительной мотивации в группе. Хотя до сих пор не ясно, является ли это позитивное настроение причиной или следствием усиления мотивации, но, по крайней мере, несомненно, что хорошее настроение внутри группы позволяет ее членам лучше переживать стресс. Это, в свою очередь, может стимулировать готовность к дополнительным усилиям. Точно так же и уверенность каждого в себе и в группе позитивно влияет на постановку и достижение целей работы. Конечно же, для управления командой важно, чтобы процессы не вышли из-под контроля, потому что переоценка самого себя, потеря ощущения реальности и недостаточная серьезность могут плохо сказаться на командной работе.

Особенно соблюдение порядочности и взаимности (если ты чего-то не хочешь делать, то за тебя это сделают) могут создать внутри группы доверительный климат, в котором члены готовы к непредвиденным усилиям, даже если не получают за это личного вознаграждения или компенсации. Вместо этого они могут рассчитывать на то, что их дополнительные усилия вспомнят позже и когда-нибудь им тоже помогут.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Диагностика и интервенция в командных процессах: модель Виста

Для объединения названных мотивационных процессов в групповой работе была создана модель Виста, с помощью которой можно оценить командные процессы и провести подходящие корректирующие мероприятия. При этом диагностика командных процессов основывается на четырех решающих вопросах, за которыми кроются каждый раз все более сложные психологические процессы[1].

- Какое значение имеют отдельные цели группы для ее членов? (Валентность).
- Как члены команды оценивают свой личный вклад в результативность ее труда? (Инструментальность).
- Насколько члены команды уверены в том, что они справляются с заданиями команды? (Самоэффективность).
- Насколько члены команды доверяют друг другу и руководству команды? (Доверие).

Ответы на эти вопросы могут объяснить неудачное общее развитие команды. Например, проблемы с валентностью могут возникнуть потому, что цели командной работы не достаточно ясно сформулированы, или внутри команды (или между командой и другими рабочими единицами) существуют конфликты из-за целей, или потому, что вознаграждение и признание отдельных членов команды считаются несправедливыми. Проблемы с инструментальностью могут возникнуть, если отдельные члены команды считают свой вклад не столь важным из-за неясности в распределении заданий или из-за недостаточной обратной связи. Проблемы с самоэффективностью могут быть связаны с чрезмерными требованиями или недостаточной подготовкой отдельных членов команды, а также с ограниченной позитивной обратной связью о про-

[1] Hertel, G. & Konrad, U.: Fuerung virtueller Teams. Entwicklung eines Management-Konzepts auf der Basis sozialpsychologischer Modelle. In: Gesellschaft fuer Arbeitswissenschaft. Komplexe Arbeitssysteme – Herausforderungen fuer Analyse und Gestaltung. Dortmund 2000, S. 273–276.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

дуктивных этапах работы. И наконец, проблемы с доверием в команде связаны, возможно, с недостаточным личным знакомством и с нехваткой внутрикомандного общения, не относящегося к работе. Еще одной причиной может быть отсутствие четких норм общения в команде. В соответствии с указанной схемой можно вывести конкретные решения для исправления названных источников проблем:

- улучшить согласование целей (валентность);
- оптимизировать обратную связь в команде (инструментальность);
- тренировать важные компетенции (самоэффективность);
- провести мероприятия по развитию команды и способствовать знакомству ее членов (доверие).

Повысится мотивации или нет – зависит, прежде всего, от того, удастся ли руководству команды создать условия, соответствующие конкретным заданиям и составу команды. На сегодняшний день уже существует множество конкретных советов по поводу диагностики и максимизации трудовой мотивации в группах.

Если Вы создаете команду, то учтите: добиться ее объединения иначе невозможно. Особенно это касается проектных групп.

От командной работы – к проектной

Проектная работа мотивирует и удовлетворяет. Провести проект – это уйти от обычной повседневной работы, принять новый вызов, поработать с разными экспертами и творчески решить необычные задачи. Но что же такое проект? Под проектом понимают ограниченное во времени и в реальности задание, которое нужно выполнить в сотрудничестве нескольких функциональных сфер организации или административного учреждения. К этому можно добавляются такие признаки, как неотложность, важность, уникальность и актуальность задания для всей организации. Это значит, что все введенные,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

постоянные процессы не являются проектами. Важность и ответственность задания уже представляют собой для членов команды мотивационные элементы. Как правило, проекты очень важны для руководства организации. Это укрепляет самосознание членов команды и поощряет их.

Исследование проектов показывает, что каждый проект, о каком бы из них ни шла речь (исследование или развитие, организация, производство комплектного промышленного оборудования или что-либо другое), имеет определенный, всегда одинаковый цикл. Этот цикл проекта начинается с процесса планирования и подготовки и заканчивается получением результатов. Проект всегда имеет цель. Но часто его цели противоречат друг другу. Например, сложно произвести продукцию высокого качества с небольшими затратами и за короткое время. В течение заданного периода времени нужно реализовать количественные требования целей с учетом имеющихся ресурсов. Цели проекта должны быть точно описаны и согласованы с заказчиком. Определить цели важно еще и потому, что только достижимые цели мотивируют. Если участники проекта считают цель недостижимой, то это очень быстро приведет к демотивации. Проект принесет убытки, которых вряд ли удастся избежать.

Характеристика проекта требует решений во многих отношениях. С одной стороны, участвующие сотрудники и отделы должны договариваться между собой и приходить к согласию. С другой стороны, при промежуточном контроле план проекта (время, издержки, качество) должен подлежать проверке и, в случае необходимости, исправлению.

Наряду со специальным и организационным, проекты должны иметь и коммерческое развитие; в принципе, необходимо провести контроллинг. Должны быть учтены расходы, проконтролировано время, а управление проектом должно осуществляться в соответствии с заданными величинами. Такая программа обязательна, иначе горьким будет разочарование. Нередко проекты начинают и проводят, не учитывая текущих затрат. только потом,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

по окончании такого проекта можно будет определить размер потерь, что очень разочаровывает участвующих сотрудников. Поэтому проектом обязательно нужно управлять. Управление проектом – это непосредственное, специализированное согласование процессов планирования, управления и принятия решения, необходимых для достижения цели проекта.

Как можно продвинуться вперед? Постепенное продвижение в проекте – это условие систематического уменьшения риска. Поэтапное структурирование проекта на практике означает планирование важных событий («придорожных столбов»). То есть для того чтобы провести проект, целесообразно разбить работу на этапы и установить их очередность. Настоятельно рекомендую письменно засвидетельствовать важные события с помощью официальных приемочных процедур, иначе проекты (особенно большие) рискуют «выйти из колеи». Поставить «придорожные столбы» – значит определить промежуточные цели. Это очень важно, так как члены команды должны знать, достигают ли поставленных перед ними целей. Достижение «придорожных столбов» и переход к следующему этапу мотивирует команду особенно тогда, когда эти успехи оценивают по достоинству. К тому же команда благодаря обозримому комплексу заданий может принимать участие в управлении. У нее есть возможность вносить коррективы и, таким образом, достигать своих целей.

Проект всегда состоит из следующих друг за другом этапов, которые можно отразить в фазовой модели. Изображение проекта посредством фазовой модели не заменяет диаграммы хода событий или других инструментов планирования, а создает важные «придорожные столбы» проекта. Поначалу поэтапное структурирование всегда произвольно и в конкретных случаях зависит от вида, комплексности, размера, продолжительности существования и других признаков системы. Таким образом, участники проекта узнают, на каком этапе находится их работа. Они видят, что

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

еще нужно сделать, и четкое структурирование позволяет им лучше ориентироваться. Каждый член команды может на основании порученного ему задания узнать, какова его роль в достижении общего результата труда.

Огромное значение качественное управление проектом имеет уже на предварительном этапе, когда структурируют проект и планируют существенные «придорожные столбы». Для небольшого проекта достаточно руководителя проекта, при планировании большого проекта ему понадобятся помощники и специалисты. На предварительном этапе происходит анализ проблем и, исходя из его результатов, формулируются цели проекта. Анализ проблем может осуществляться с помощью обычных методов решения проблем и поиска решений. Например, на практике эффективным методом работы с группой остается метаплан-техника, с помощью которой участники проекта учатся работать в группе. В отличие от обычной работы, в проекте они участвуют с самого начала и могут оказывать решающее влияние на углубление содержания результатов. Такая работа существенно мотивирует участников. В заключение анализа проблем и определения целей проекта руководство организации обязательно должно принять окончательное решение, позволяющее переходить к следующему этапу.

Описание цели проекта соответствует причинам, которыми от вызван. Это может быть, например, «введение в действие центра связи» или «введение новой модели рабочего времени». Ясное и конкрктное описание цели проекта имеет большое значение. Только после того как цели заказчика (руководства организации) и исполнителя (руководства проекта) согласованы, работа над проектом может начинаться. Только с единым пониманием целей во время проектной работы можно координировать отдельные действия.

Особое значение имеет фиксирование проекта в организации. Структурная организация проекта охватывает все аспекты, относящиеся к отдельным людям и к группе: создание и со-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ставление проектных групп, организационное фиксирование внутри организации, функцию руководителя проекта, функцию менеджера проекта, создание комиссий (например, комиссии по распределению выпускников вуза).

Комиссия по управлению проектом – это комиссия, занимающаяся организацией и урегулированием и состоящая из представителей руководства, менеджера проекта и руководителя проекта. Она заботится об обеспечении возможности реализации проекта и принятии разработанной концепции организации. Комиссия по управлению проектом – это и есть заказчик проекта. Она подтверждает отдельные результаты и представляет проектную группу перед высшим руководством. Еще одна важная функция – это урегулирование споров и ссор.

Для руководителя проекта в организации очень важна ступень иерархии, которую он занимает. От этого существенно зависит, какими полномочиями в продвижении проекта он располагает. При этом есть большая вероятность конфликтов из-за дублирования компетентности или из-за других проблемных аспектов. Руководитель проекта должен хорошо владеть специальными знаниями по самым важным сферам проекта. Кроме того, нужны знания в сфере компьютерной обработки данных, знания методов и вспомогательных средств организации, а также знания по планированию и контролированию проектов. Возможно, понадобятся и коммерческие или юридические навыки. Большое значение имеет способность общаться с людьми. Руководитель должен владеть интуицией, умением мотивировать и проводить переговоры, силой убеждения. Умение правильно подобрать подходящую технику планирования и контроля – это основа квалификации руководителя проекта, но она не имеет решающего значения. Очень важна способность преодолевать препятствия в социально-психологической сфере. Проблематичной становится работа руководителя проекта из-за разнообразных требований, которые предъявляют

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

к его роли. Профессиональные требования определяются в зависимости от проекта, для оценки требований к личности можно установить специальные критерии.

К проектной команде относятся все, кто непосредственно занимается проведением и (или) контролем проекта. Ее создают на время проведения проекта и после его окончания распускают. Руководитель проекта составляет команды согласованно с отделами и соответствующими сотрудниками. Например, он определяет, что для начального этапа проекта он хотел бы выбрать из трех отделов в проектную команду по одному делопроизводителю, по одному секретарю и по одному квалифицированному руководителю отдела. Он согласовывает свое решение с отдельными руководителями и, при необходимости, еще и с менеджером проекта. Если руководителю проекта предлагают кандидатуры сотрудников, то он должен отказаться принять их, но обоснованно – он сам отвечает за кооперативное составление группы.

Особенно важен межотраслевой состав команды. Зачастую только так можно добиться того, чтобы новые решения были инновационными, креативными и профессиональными. Таким образом, профессиональное ноу-хау, связанное с опытом и знаниями из соответствующих сфер деятельности, играет большую роль в проектной работе. Многих людей мотивирует работа в межотраслевой команде, они рады возможности познакомиться с новыми аспектами работы и с другими точками зрения. А еще из-за этого многие организации пользуются услугами организационных консультантов.

Поиск подходящей формы работы внутри проектной группы – процесс ее развития. Сотрудники, которые до сих пор были чужими (пришли из разных сфер деятельности), вдруг должны образовать совместную группу и взять на себя роли и задания в ней. Обычно группа проходит процесс развития и формирования, так как каждый ее член вначале должен найти свое место и закрепить его

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

за собой. Эти фазы следуют по схеме «формирование – «штурм» – нормализация – выполнение – окончание».



Конфликты по своей природе дисфункциональны, поэтому они невыгодны для проектной работы. Но проектная работа подвержена конфликтам. Причина заключается в том, что сотрудники начинают делать что-то для себя новое. Конф-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ликты в проекте определяются его структурой и организацией. Каждому известны способы поведения сотрудников, мешающие спокойно работать. Один без конца шутит, другой критикует всех вокруг, третий постоянно заводит разговор о второстепенных проблемах. Чаще всего мы привыкаем считать такое поведение личностным недостатком или неприятной особенностью. Однако такое поведение, мешающее проектной работе, может быть сигналом того, что в группе что-то не ладится. Если решение уже принимают, хотя у некоторых членов группы есть еще и другие идеи, от которых они не желают отказываться, то это может привести к тому, что кто-нибудь начнет шутить или перестанет работать. Итак, если поведение начинает создавать помехи, то стоит выяснить, что в проектной работе пошло не так. Еще одна почва для конфликтов – совместное использование ресурсов. Например, участники проекта хотят протестировать программу, но специальный отдел (компьютерной обработки данных) отказывается им помочь.

Конфликт – это форма социализации групп. Членам группы для продуктивного развития нужна как фаза гармонии, так и фаза конфликтов. Структурные изменения обязательно предполагают конфликты. Руководитель проекта должен обернуть положительное значение конфликта себе на пользу, потому что конфликты могут привести к развитию новой энергии и активности, стимулировать новые идеи.

При проведении и подготовке проектных обсуждений помогут следующие правила:

Подготовка

- вовремя подберите время и место и сообщите о них заранее;
- выберите подходящее место (доступное для всех или хотя бы для большинства сотрудников);
- выберите подходящее помещение (достаточно большое, с подходящей обстановкой);

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- подберите сотрудников исходя из цели мероприятия;
- своевременно подготовьте и распространите необходимые документы;
- согласуйте, составьте и доведите до ведома повестку дня (лимит времени по необходимости оставьте с запасом для отдельных пунктов повестки дня (ППД));
- назначьте модератора и человека, который будет вести протокол;
- при определенных обстоятельствах можете заказать угощение;
- установите порядок размещения;
- подготовьте материал (флип-чарт, доску, оверхед-проектор, бумагу, фон, карандаши).

Проведение

- начните вовремя;
- вовремя закончите;
- ознакомьте с целями;
- соблюдайте лимит времени для каждого ППД;
- вовремя делайте паузы (лучше всего через 45–60 минут);
- записывать промежуточные результаты (это к модератору);
- используйте визуализацию, это стимулирует внимание (флип-чарт, доска, оверхед или макеты);
- следите, адекватно ли поведение участников;
- не пропустите никого (все должны высказаться);
- слушайте;
- не перебивайте;
- спорьте и объясняйте, но не поучайте;
- утвердите протокол результатов еще во время заседания.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Анализ результатов

- составьте и распространите протокол результатов;
- запишите, что можно улучшить в подготовке и в процессе;
- по необходимости проведите с отдельными участниками беседы для сообщения обратной связи;
- следите за выражениями.

Развитие персонала

Усилить мотивацию персонала можно при помощи его постоянного развития. Прежде всего это приносит пользу самим сотрудникам, дает им новые возможности для развития и стимулирует их карьерный рост. Кроме того, развитие персонала – это рентабельная инвестиция в будущее организации. Потому что благодаря усилиям организации в сфере развития и образования получаются те специалисты и руководители, труд которых можно будет использовать позже.

Если Вы хотите стимулировать сотрудника, то должны согласовать с ним следующие вопросы. Исчерпал ли он уже свой потенциал и нашел ли свое место в организационной иерархии? Если нет, то как организация может стимулировать этого сотрудника? К чему больше стремится сотрудник – к профессиональной карьере или к карьере руководителя? Есть ли у него способности к этому? Сотрудников можно стимулировать с помощью участия в семинарах или поручения им специальных заданий. Например, Ваша стратегия развития персонала может содержать следующие пункты:

- План повышения квалификации поможет регулярно повышать квалификацию всех сотрудников.
- Наряду с семинарами, посвященными непосредственно актуальной задаче, сотрудники будут посещать и такие, которые повышают уровень их информированности.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- Ни один сотрудник не работает дольше пяти лет над одним заданием. Не позже чем по истечении этого срока он меняет сферу деятельности.
- Непосредственный руководитель постоянно осведомляется о задачах своих сотрудников и, таким образом, может заранее распознать проблемы.
- Старшие и младшие, опытные и неопытные, эксперты и начинающие должны по возможности сотрудничать в одной группе, чтобы они могли обмениваться опытом в повседневной практике.
- Постоянное обучение и накопление опыта на протяжении длительного промежутка времени – единственное эффективное средство от безработицы. Это касается и экспертов в компьютерной обработке данных и, прежде всего, руководителей.

Многие отделы по работе с персоналом ограничиваются тем, что предлагают сотрудникам курсы по повышению квалификации. Если есть конкретная необходимость, например, «обращение с согласованием целей», то зачастую проведением курсов занимаются внешние, специализирующиеся на этом фирмы. Это хорошо и правильно, если другие фирмы ручаются за удовлетворение интересов организации. Но я часто замечала, что именно крупные организации, занимающиеся повышением квалификации, доверяют более мелким фирмам проведение курсов. Как можно обеспечить качество, если вместо единых документов о повышении квалификации есть множество их версий? Иначе дело обстоит с общими темами для изучения: если нужно руководство к стандартному программному обеспечению, то его можно купить в готовом виде. Это не создает особых проблем.

Семинары (если они качественные) – это эффективный инструмент мотивации в рамках развития персонала. Поскольку эти мероприятия проводятся преимущественно в организационных интересах и при этом на практике повы-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

шается способность сотрудника к выполнению задания, то их оплачиваете Вы. Они не входят в заработную плату, и сотрудник не должен платить за них налог. Об этом нужно помнить и когда образовательное мероприятие (или хотя бы его часть) регулярно проводится в рабочее время.

Например, если Вы оплачиваете сотруднику курсы иностранного языка, так как он едет в другую страну от организации, то эти расходы не относятся к налогооблагаемой заработной плате. Разумеется, если основная цель повышения квалификации – вознаграждение или мотивация, то оплату за курсы или поездку нужно обложить налогом как стоящее денег преимущество. Но если Вы оплачиваете своему сотруднику образовательную поездку в Узбекистан с полной экскурсионной программой, соответствующей туристической поездке, и на языковой курс отводится короткий промежуток времени, то стоимость поездки является облагаемой налогом заработной платой.

Теперь давайте обратимся к финансовым стимулам. Всегда помните: эти стимулы работают только короткое время. Если представить процесс мотивации сотрудника в виде кривой, то когда Вы будете использовать финансовые стимулы, эта кривая всегда будет возрастать. Но, к сожалению, она всегда будет достигать плато. Конечно же, это не значит, что Вы вообще не должны давать финансовых стимулов. Просто нужно применять их осмысленно.

Финансовые стимулы

Мотивация – это важный фактор, если речь идет о том, чтобы удовлетворить организацию и самого сотрудника. Мотивация зависит не только от индивидуального распорядка дня или от личностных особенностей сотрудника; значение имеют и другие факторы, например, уверенность в рабочем месте, вклад сотрудника в результаты деятельности организации, признание и уважение коллег. Немаловажный аспект мотивации – справедливая оплата труда.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Финансовые стимулы создают лишь кратковременную мотивацию. Если продавец третий раз получил поощрение за хорошее продвижение товара, то в четвертый раз он будет ждать его уже автоматически. Такие внешние стимулы демотивируют, если использовать их слишком долго. Форма оплаты – это фундамент организационной системы стимулирования. Ее размеры определяются на основе четырех критериев: требования, продуктивность, социальные компоненты и рынок. От того, как уравновешены эти критерии, зависит структура заработной платы, а это влияет на продуктивность сотрудника или на его решение о вступлении в организацию. Даже если предпочтение отдается одному из этих критериев, остальными все равно нельзя пренебрегать.

Чем выше физические, умственные и психические требования к сотрудникам, тем выше должна быть оплата, потому что так компенсируется личная отдача. Чем больше сотрудник вкладывает в достижение социально-политических целей общества, тем больше он должен участвовать в создании добавленной стоимости продукции, потому что предприятие тоже несет ответственность перед обществом. Чем выше продуктивность сотрудника, тем больше он должен участвовать в создании добавленной стоимости продукции, потому что он сам реализовал эту продукцию. Чем больше ценится сотрудник на рынке труда (квалификация и мотивация), тем больше он должен участвовать в создании добавленной стоимости продукции, потому что в рыночной стоимости выражается потенциал продуктивности, который предприятие может использовать для своих целей.

Конечно же, несоразмерная заработная плата может вызвать усиленную демотивацию. Труд сотрудника должен оцениваться в соответствии с продуктивностью и рабочим временем. Если он получает заработную плату, которая соответствует его ожиданиям, то его еще долго не нужно будет мотивировать с помощью денег.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Свободные от налогов экономические отчисления – это, во-первых, месячный оклад, который может основываться как на требованиях, так и на продуктивности. Основанное на требованиях вознаграждение – это, например, повременная или постоянная заработная плата, прибавка к зарплате или социальные выплаты. С учетом продуктивности устанавливается премия, сдельная заработная плата, комиссионное вознаграждение за услуги, прибавка к пенсии или к заработной плате. Еще от продуктивности зависит участие в прибыли предприятия, например, долевое участие, выплата дивидендов или имущественная прибыль. Также может быть доля от выручки, от нетто или валового дохода или доля от добавленной стоимости. Наряду с этим можно ориентировать производственные инвестиции на повышение продуктивности, объемов производства или экономию издержек.

Облагаемые налогом финансовые отчисления могут иметь законный характер, например, пенсионное страхование, страхование на случай болезни или от безработицы. Существуют также добровольные отчисления, такие, как производственные пенсии или дотации. Долевое участие может основываться как на чужом, так и на собственном капитале. Пример долевого участия в чужом капитале – облигации, письменные долговые обязательства или ссуды сотрудникам. Открытое и неофициальное капиталовложение, залоговая расписка или непрямые выплаты объединению сотрудников – примеры долевого участия в собственном капитале.

Оплату натурой может предлагать производственная инфраструктура (например, заводские столовые, детские сады, принадлежащие заводам, доктор, работающий на предприятии, спортивные или развлекательные организации). К такой оплате труда относятся и дополнительные услуги, как служебный автомобиль, квартира, предоставляемая предприятием, или оплата повышения квалификации.

Если Вы планируете применить финансовые стимулы, то подумайте, не хотите ли связать их с продуктивностью.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Свяжите денежную сумму с достижением цели. Это может служить в определенной мере покрытием издержек или количественной целью. Но прежде чем организовать такую систему, нужно взвесить все альтернативы. Итак, моделируйте разные ситуации для того, чтобы создать эффективный инструмент.

Помните, что оплата тоже может демотивировать. Различные исследования доказывают, что оплата разрушает имеющуюся мотивацию или задает ей неправильное направление. Феномен, когда деньги больше не мотивируют, называется crowding-out: чем больше оплата, тем больше продуктивность, и чем выше штрафы, тем страшнее. Но, кажется, на некоторых людей это не действует. Небольшое вознаграждение может показаться подаянием и будет демотивировать. Сотрудники решат, что их не воспринимают всерьез. А ощутимое стимулирование деньгами может привести к тому, что работники будут выполнять только «важные» задания, то есть те, за которые больше платят. Другими заданиями они будут пренебрегать. Еще одно часто используемое средство повышения доходов и усиления мотивации сотрудников – необлагаемые налогом пособия. Но для того чтобы они действительно мотивировали, их тоже нужно применять умеренно. Финансовым вливанием для мотивации может быть также надбавка на проезд на работу в гражданском транспорте: по закону работнику может быть возмещена плата за так называемый «проездной билет». Поскольку речь идет о возмещении расходов, связанных с трудовой деятельностью, работник не может внести эти надбавки в свою налоговую декларацию. Пример: билет стоит 50 евро; Вы оплачиваете своей сотруднице 30 евро; итак, обложить налогом можно только 20 евро из расходов, связанных с трудовой деятельностью.

Хорошо мотивирует даже небольшое внимание: с точки зрения налогов под «внимательностью» понимают неденежные виды социальной помощи со стороны работодателя – цветы, деликатесы, CD или книги, – «которыми обычно обменива-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ются в обществе и которые не ведут к обогащению работников» (LStR, 2000). Такая внимательность не является заработной платой. Конечно же, при условии, что поводом для нее являются особые события в личной жизни работника. К ним относятся свадьбы, дни рождения, крещение детей и т. д. В зависимости от важности события работнику можно делать подарки на сумму до 30 евро.

Мотивация к счастью

Дарите Вашим сотрудникам или их супругам на день рождения лотерейные билеты государственных или частных лотерейных компаний на сумму до 30 евро: это составит до 60 евро в год на одну пару.

Преимущество: миллионная прибыль, находящаяся в доме, налогом не облагается!

Недостаток: с удачливым работником Вам скоро придется проститься.

Почему бы Вам не организовать в своей организации праздник? Как известно, это благотворно влияет на атмосферу в организации и способствует установлению контакта между работниками. Для того чтобы мероприятие было расценено как знак внимания, не облагаемый налогом, нужно:

- пригласить всех работников;
- устраивать не больше двух мероприятий в год;
- делать праздник уместным (то есть никаких многодневных мероприятий с ночевкой!);
- чтобы затраты на участие в мероприятии одного работника не превышали 100 евро.

К «обычным» знакам внимания относятся блюда, напитки, расходы на поездки, билеты в спортивные и культурные организации, подарки сотрудникам и затраты на

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

внешнее оформление (например, музыку). Организационное мероприятие может выглядеть так: пять человек (включая работодателя, максимальное финансирование в пределах 500 евро) идут на концерт (стоимость 100 евро). При этом перевозка стоит 150 евро, посещение буфета – 25 евро. Теперь, чтобы сохранить заданные финансовые рамки, придется обложить налогом не только ту часть, которая превышает 100 евро на человека, а всю сумму! При посещении культурных и спортивных мероприятий намерение вознаградить стоит на первом плане. Следовательно, за такие знаки внимания нужно взимать налог как за стоящее денег преимущество.

Предложение выгодного страхования – еще один хороший способ улучшить рабочий климат в организации и повысить работоспособность. Наряду с обязательным социальным страхованием работодатели также могут страховать жизни своих сотрудников. Право на получение страховых выплат должен иметь Ваш сотрудник или его (ее) близкий родственник (на случай смерти сотрудника). Кроме того, преждевременное увольнение сотрудника должно быть исключено. При дожитии срок действия страховки не должен заканчиваться перед достижением застрахованным человеком 60-летнего возраста. К тому же, страховой взнос не должен превышать 1,752 евро в год (данные на 2003 год).

Еще одна возможность сэкономить на подоходном налоге – застраховать от несчастного случая всю группу. Так с помощью одного договора будут застрахованы сразу несколько сотрудников и частичная сумма от общего взноса, которую должен будет выплатить каждый отдельный сотрудник, не превысит 60 евро.

В обоих случаях подоходный налог, в общей сумме составляющий 20%, может быть возмещен.

Вы уже когда-нибудь думали о том, чтобы преобразовать неиспользуемое помещение на Вашем предприятии в по-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

мещение для временного проживания, отдыха или фитнеса? В этом случае безвозмездное использование сотрудниками помещения не облагалось бы налогом, так как считалось бы, что эти платежи идут на улучшение условий труда. Многим сотрудникам понравилось бы регулярно проводить там свободное время непосредственно после работы, экономя деньги, которые пришлось бы потратить на посещение дорогих спортзалов.

Предоставление бесплатного питания или выдача обеденных талонов обычно представляет собой официально оформленное, с поводом (обеды) преимущество для сотрудников. В основном, это целесообразно облагать налогом.

Капиталовложения персонала

На фоне преимущественно слабого финансового покрытия собственного капитала на немецких предприятиях долевое участие сотрудников в акционерном капитале кажется выходом из ситуации, где распоряжаются банки, владельцы акций и инвесторы. Долевое участие сотрудников в капитале не только дает предприятию новый капитал и повышает ликвидность и конкурентоспособность, оно еще и укрепляет связь сотрудника с предприятием.

Согласно данным Партнерского объединения по экономике[1], в настоящее время насчитывается ровно 2500 сотрудников, участвующих в доле капитала предприятий[2]. Если верить данным Федерального министерства труда и социального обеспечения[3], то в 1996 году в финансировании предприятий участвовали два миллиона работников. Фонд Бертельмана устанавливает, что капиталовложения немец-

[1] Arbeitsgemeinschaft fuer Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP).
[2] Koenen, K.: Aktien statt Mitbestimmung; Wirtschaftswoche 11/2000; S. 178–179.
[3] Bundesministerium fuer Arbeit und Sozialordnung (BMA): Mitarbeiterbeteiligung am Produktivvermoegen. Ein Wegweiser fuer Arbeitgeber und Arbeitnehmer; Bonn 1999.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ких рабочих в размере пяти процентов и немецких предприятий в размере 0,08% остаются на низком уровне[1].

Между тем капиталовложению сотрудников содействуют. Закон о подоходном налоге[2] в §19а предусматривает, что предприятие может предоставить сотруднику для образования доли в капитале до 150 евро в год без налогообложения и выплат на страхование. Капиталовложение должно быть сроком до шести лет без права на передачу под залог. Это содействие не лимитировано по доходам, поэтому участие доступно каждому сотруднику. Если сотрудник и предприятие вместе поддерживают предложение законодательства и используют возможность, предоставленную ст. 5 закона о собственности (VermBG) и §19а EstG, то оба получают финансовую выгоду. Сотрудник инвестирует в предприятие ровно 400 евро, что стимулирует образование капитала (ст. 5 VermBG), а работодатель платит пособие от фирмы в размере 150 евро (§19а EstG). Таким образом, долевое участие сотрудников в капиталовложении составляет в общей сложности 550 евро.

BMA предполагает для сотрудников общий доход в размере 11,33% относительно объема работ по внутреннему методу процентной ставки, при дополнительной плате работодателя в размере 20% и подведомственной трехпроцентной ставке.

Хотя сначала предприятие расходует на сотрудника 150 евро, производственная налоговая квота забирает 65%, поэтому предприятию при удержании прибыли без этих расходов из-за налогов остается только 50 евро. Но, по §19а, предприятие получает прибыль от средств финансирования в размере 550 евро, которые оно может использовать в инвестиционных целях во время притока капитала.

О предприятиях, которые задействуют сотрудников в капиталовложениях, можно сказать, что они:

---

[1] Bertelsmann Stiftung/ Prognos: Mitarbeiter am Kapital beteiligen. Leitfaden fuer die Praxis. Guetersloh 1997.

[2] Einkommensteuerungsgesetz (EStG).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- доверяют сотрудникам;
- имеют позитивное представление о человеке;
- готовы к инновациям и интеграции.

Результаты исследований неплохие: анализ AGP и объединенного института[1] в Касселе[2] свидетельствует, что процент уходящих на больничный в фирмах, которые задействуют сотрудников в капиталовложении, составляет 4,65%, что значительно ниже среднего показателя (5,5%). Кто инвестирует свои деньги в фирму, тот просто заинтересован в том, чтобы продвигаться вперед вместе с сотрудниками.

Важным компонентом успешной системы инвестирования является культура предприятия. Например, модель долевого участия, несомненно, подходит тем предприятиям, где присутствует командный дух и открытая коммуникация, так как такие предприятия состоят главным образом из единоборцев. Кроме того, модель долевого участия часто связана с обширной системой аттестации сотрудников. Продолжительная (долгосрочная) мотивация возникает тогда, когда каждый участник может узнать, как работодатель оценивает его продуктивность. Исходя из этого, ясное определение целей, как и прозрачность процессов, ведет к оптимальным результатам. Поэтому модели, поддерживающие предпринимательскую деятельность и собственную инициативу работников, однозначно эффективнее, чем просто финансовые решения. Преимущества участия сотрудников в финансировании отражаются в финансовых достижениях и усиленной мотивации.

С помощью капиталовложений сотрудников платежи, стимулирующие образование капитала, которые в ином случае пойдут на непроизводственные формы капиталовложений (например, взносы в фонд строительной организации), могут оставаться на предприятии. Так улучшается отношение

[1] Многопрофильный тип вуза (*прим. перев.*).
[2] Sozialministerium Baden-Wuerttemberg / AGP: Mitarbeiterbeteiligung – Fundament fuer die soziale Marktwirtschaft; Dokumentation; Kassel 1998.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

акционерного капитала к общей сумме активов. Капитал сотрудников положительно влияет на кредитоспособность предприятия. В сложные для экономики времена помочь предприятию и смягчить финансовый риск могут правила распределения дивидендов и уплаты процентов в зависимости от прибыли. Когда сотруднику дают понять, что он может иметь долю в результатах общей деятельности, это укрепляет его заинтересованность в организации, заставляет задумываться о расходах и влияет на его готовность взять на себя ответственность. Отмечаемое в прежние времена как социальные выплаты капиталовложение сотрудников предприятие может, при необходимости, использовать для отчисления в фонд обеспечения старости. Капиталовложение должно крепче привязать высококвалифицированных сотрудников к предприятию.

Если сотрудники участвуют в результатах деятельности предприятия, то становятся партнерами в достижении совместных целей; старое противоречие между капиталом и трудом отступает на задний план. Благодаря капиталовложениям у сотрудников появляются мысли о соучастии, что стимулирует имидж и имеет социально-политический эффект.

Гибкий график работы

В отличие от денег, карьерного роста или служебного автомобиля, гибкий график работы мотивирует однозначно. Это дает сотруднику возможность, например, больше заботиться о своей семье. В ответ на эту доброжелательную по отношению к личной жизни политику регулирования рабочего времени сотрудники будут демонстрировать усиленную мотивацию и продуктивность. Также мотивирует возможность самостоятельно распоряжаться своим временем.

Закон об обеспечении регламентации гибкого графика работы от 14.04.1998 (коротко – «закон гибкости»[1]) га-

[1] По немецки Flexi-Gesetz (Flexi-G) (*прим. лит. ред.*).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

рантирует социально-правовые условия учета времени и дает организациям возможность применять разнообразные варианты учета времени.

В результате введения гибкого графика работники, кроме того, что работают с усиленной мотивацией, еще и меньше болеют и вообще удовлетворены. При этом их мотивация значительно выше, чем мотивация их коллег, работающих по постоянному рабочему графику. Между тем, многие предприятия поняли, что доброжелательность по отношению к семье ведет к высокой мотивации. Наряду с моделями гибкого графика работы и заботой о детях, они предлагают также работу с помощью средств телекоммуникации.

При организации учета производственного времени можно делать различие между учетом фактического и планового времени. Принципы обоих типов учета времени имеют существенные отличия, так что влияние тоже происходит по-разному. Учет планового времени устанавливает спланированную предприятием или согласованную с сотрудниками разницу между распределенным и договорным рабочим временем. Учет фактического времени сальдирует кратковременные различия между фактическим и договорным или распределенным рабочим временем. Хотя оба типа учета времени могут применяться как на короткий, так и на долгий промежуток времени (а то и пожизненно), в зависимости от того, когда возникают сложности с возмещением сальдо, но, тем не менее, учет фактического времени должен вестись постоянно.

В настоящее время для учета времени настал переломный момент: в производственной практике большее значение приобретает учет планового времени, прежде всего, в его долгосрочной форме. Он представляет собой учет рабочего времени на протяжении всей жизни, также для оптимального согласования доли рабочего времени старших сотрудников и для индивидуализации рабочего времени пожизненно, так, чтобы предприятие не должно было учитывать неподдающийся расчету риск для продуктив-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ности. Действующий с 1-го января 1998 года Flexi-G обеспечивает также социально-правовые гарантии долгосрочного учета рабочего времени.

Отклонения от договорного или планового рабочего времени, сальдирование которого до сих пор преимущественно входило в учет фактического времени, все больше передаются под ответственность сотрудникам. Пример этому – системы рабочего времени, основанные на доверии. В этом случае можно отказаться и от производственного контроля времени и от управления посредством учета фактического времени. Такие самоопределенные системы рабочего времени вливаются в производственную культуру труда, которая все больше ориентируется на создание свободного пространства и структурирование работы сотрудников.

Учет фактического времени, который раньше был ядром намного более гибкой системы рабочего времени (особенно это касалось скользящего графика работы), имеет тенденцию заходить в тупик при расширении гибкости рабочего графика, как это требуется в большинстве организаций. Они фиксируют отработанное время в документах и применяют очень мало стимулов для непрерывного возмещения сальдо времени сотрудниками. Опасность возрастает, когда учет фактического времени проводится как учет длительного времени или комбинируется с таким учетом. От таких конструкций особенно стоит отговаривать. Использование разных способов возмещения времени имеет большое значение для экономического успеха системы гибкого графика работы, так как именно в небольшом количестве работы в нужное время заключен решающий потенциал продуктивности системы гибкого графика работы. В будущем в большинстве организаций можно будет проводить (если вообще проводить) только учет планового длительного времени.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Управление идеями

В процессе введения систем управления качеством производственное рационализаторство проходит путь обновления. Исследования показали, что рационализаторство является инструментом, который, если его активно использовать, может повысить мотивацию и одновременно привести к эффективности работы организаций. Управление идеями, рационализаторские сферы, рационализаторство – это все синонимы, обозначающие попытку стимулировать сотрудников к выражению их идей. Обязательное условие – производственное рационализаторство должно проходить организованно. Когда сотрудник вносит предложение и ничего не слышит в ответ, это очень его демотивирует: он сразу теряет интерес к активному дизайну своей рабочей среды. Это прискорбно еще и потому, что, как доказано, многие идеи могут помочь сэкономить деньги. Если Вы хотите использовать этот инструмент, то должны создать для него условия и обсудить их.

Чаще всего целесообразно заключить для этого производственное соглашение. Но оно ни в коем случае не должно быть бюрократическим, иначе, хотя и будет возникать множество предложений, но на то, чтобы собрать все бумаги, потребуются месяцы. Естественно, это вызовет недовольство. Хорошие идеи должны быстро воплощаться в жизнь после тщательной, но короткой проверки. Для этого понадобится комиссия, которая будет исследовать предложения. В активной дискуссии можно обсудить все преимущества и недостатки предложения и установить его стоимость. После того как все внутриорганизационные вопросы будут решены, можно подать на рассмотрение руководству предложение премии. Для этого нужно:

- Отрегулировать размер премии (при этом подумайте также о премиальных за идеи, которые не ведут непосредственно к экономии издержек).
- Назначить членов оценочной комиссии.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- Определить вид вознаграждения за идею.
- Установить периодичность заседаний оценочной комиссии.
- Установить правила коммуникации для призеров.

С помощью управления идеями повысится мотивация и будет создана добавленная стоимость для предприятия. Используйте эту возможность.

Мотивация опытных специалистов

В связи с демографическими процессами в организациях увеличивается процент сотрудников старшего возраста. Но с точки зрения кадровой экономики, этой группе сотрудников уделяют мало внимания. Поэтому не удивительно, что журнал «Business Week» от 11 февраля 2003 года выразил удивление немецкой трудовой политикой: «Германия дискриминирует старых сотрудников, и пока так будет, страна будет терять свой потенциал гуманности». В США еще работает 58% людей возрастом от 55 до 64 лет. В Германии – только 39%. Около 40% безработных Германии – люди старше 45 лет. То, что в Германии считается попыткой создать рабочие места для младшего поколения, в США считается заговором правительства и организаций против старшего поколения с целью вытеснить его с рынка труда. «Для значительного сокращения персонала органы власти и организации придумывают социальный план. Организации платят пособия, правительство – страховки по безработице, давая этим понять старым работягам, что они не должны больше искать работу». Американский журнал не может понять, почему 15% безработных в Германии – старые сотрудники, ждущие своего ухода на пенсию. Результат – «утрата опыта почти целого поколения». Для них вечеринка закончилась[1].

[1] Walsch, I.: The party's over, in: http://www.luchterhand.de.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

У старых сотрудников наблюдается изменение поведения. Проблемы возникают при появлении организационных и особенно технических изменений на предприятии. У людей старшего поколения высокое понимание качества. Младшее поколение часто воспринимает их как препятствие для воплощения в жизнь новых идей. Все чаще младшим сотрудникам приходиться управлять старшими. Поэтому в управлении они сталкиваются с ситуациями, к которым не всегда бывают готовы. Я всегда задавала себе вопрос, почему люди старшего поколения не воспринимают всерьез знания младшего поколения и наоборот. Сегодня я думаю, что речь идет просто о том, что каждый хочет доказать другому, что он лучше. Если это так, то группы, состоящие из людей разного возраста – самые эффективные. Но для этого есть одно обязательное условие – откровенность в общении и способность общаться. Если обе стороны будут настаивать на своем, то это не поможет организации. Поэтому менеджер должен позаботиться о коммуникационном климате – представители всех поколений должны чувствовать себя хорошо.

Но как же можно мотивировать старших сотрудников? Об этой группе говорят, что они только ждут своего выхода на пенсию. Но, положа руку на сердце: действительно ли это так? И вообще, что значит быть старым? Когда заканчивается молодость и начинается старость? Раньше границы были четкими – в 60 лет человек уже стар. А сегодня? Изучив эту тему, я поняла, что тоже принадлежу к тем, кому уже пора на покой. То есть, по теории, мои знания больше никто не интересуют? Тогда почему мои коллеги приходят ко мне и изводят меня вопросами? Я спросила себя, что мотивирует меня как представителя старшего поколения, и определила следующие пункты:

- веселый рабочий климат;
- хорошие результаты труда и высокое качество;
- если я могу дать совет другим (в том числе и младшим) сотрудникам;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- если я замечаю, что меня принимают мои клиенты;
- если я могу вовремя и качественно выполнить свою работу;
- если я могу ставить перед собой все более высокие требования.

Это дало мне понять, что я мотивирована точно так же, как и мои младшие коллеги. Меня могла бы демотивировать «стимулирующая программа для старшего поколения». Как видите, едва ли есть какие-то особенные мотивирующие стимулы для «старых» сотрудников. Важно следующее – создайте объединяющий климат и откровенное общение.

Стимулирующие общие условия

Если рабочая атмосфера и условия труда удовлетворительны, то сотрудники с удовольствием идут на работу. Кому же понравиться работать в хмурой обстановке, где все только и делают, что ворчат? Излучайте позитивную энергию и передавайте ее своим сотрудникам. Потому что всем известно: охотнее работается тогда, когда светит солнце, чем тогда, когда идет дождь. Хорошее настроение для Ваших сотрудников – это то же самое, что солнце для растений. К общим условиям труда относится также оснащение рабочего места. Один мой сотрудник рассказал однажды, что уволился со своей последней работы по собственному желанию, потому что больше не выдерживал плохих условий труда. Будучи ответственным за работу с прессой и общественностью, он работал со своей коллегой в одном кабинете. Там было два стола и два стула, но зато только один компьютер и ни одного шкафа. После трехмесячного поиска бумаг на полу и дискуссий о том, у больше прав работать за компьютером, он понял, что с него хватит!

Были ли Вы когда-нибудь в старой ратуше, где принимаются заявления на получение паспорта и выдаются раз-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

решения на строительство? Там все еще можно встретить старые скрипящие двери, затхлые комнаты и древние офисные стулья. Хотя за последние годы в немецких рабочих кабинетах кое-что и было сделано, но об эргономических рабочих местах пока можно только мечтать. Как с этим обстоят дела в Вашей организации? Осматривали ли Вы специально стулья у письменных столов своих сотрудников? Соблюдаете ли Вы эргономические условия для здоровья? Или рискуете здоровьем своих сотрудников? Кстати, информацию об эргономике рабочих мест можно получить в любом профессиональном межкооперативном объединении. Там есть очень полезный материал, который Вы даже можете получить бесплатно при условии, что Ваша организация является членом данного профессионального межкооперативного объединения.

Наряду с эргономикой большое значение имеет дизайн офиса. Конечно же, не каждая организация может позволить себе самую лучшую и самую дорогую мебель. Но не должно быть и так, что здесь стоит серый шкаф, там – деревянный шкаф, а напротив – еще что-то желтое. Это разнообразие цветов – результат необдуманных и незапланированных покупок. Деньги здесь роли не играют. Офис, оборудованный со вкусом, доступен любому. Стоят ли в Ваших офисах и коридорах сухие растения? Выбросите их! Вы же не хотите, чтобы через несколько лет Ваши сотрудники выглядели так же. Жалкие фиговые листы и засохшие пальмы подсознательно влияют на настроение, потому что кажутся запущенными. Или обходитесь без растений, или поручите кому-нибудь ухаживать за ними.

Вам кажется, что это не связано непосредственно с мотивацией? Вы глубоко заблуждаетесь. С помощью многих исследований было доказано, какое влияние имеет оборудование и цвет на самочувствие человека. Цвет сообщает о телесности/вещественности/материальности, это очень важное средство для ориентирования. Независимо от того, большая и многонациональная Ваша организация или маленькая, цвет может повлиять на общение, сделать его эффективным

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

и понятным в любой сфере деятельности. К тому же, с помощью корпоративного дизайна Ваша организация будет выглядеть более профессионально и привлекательно.

Цвет и его значение	
Белый	Нейтральный, объективный – объективные факты и цифры
Красный	Ярость, злость, эмоции – всем руководят чувства
Черный	Мрачный, негативный
Желтый	Солнечный, горячий, позитивный – надежда, позитивные мысли, оптимизм
Зеленый	Трава, растительность – пышное, плодотворное развитие
Синий	Холодный, цвет неба – контроль и организованность процесса мышления

Так как выбор цвета и мебели влияет на мотивацию, все более популярным становится фен-шуй. На протяжении тысячелетий при строительстве городов и домов китайцы обращаются к фен-шуй. В деловых кругах мастера фен-шуй проводят консультации при определении местоположения офиса. Домовладельцы ищут или строят дома по принципам фен-шуй для того, чтобы их семьи были здоровы и благополучны. Вывод: если Вы хотите иметь удовлетворенных сотрудников, то условия труда должны соответствовать их требованиям.

Проведение бесед с обратной связью

Большие простои стали настоящей проблемой для организаций. Они влекут за собой прямые издержки в дальнейшей выплате заработной платы, особенно при небольших простоях (от одного до трех дней) или при отложенном страховании суточной заработной платы. Но в счет идут и косвенные издержки, которые возникают, например, из-за неполадок в процессе работы и из-за организации

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

заместительства. В конце концов, у работодателей возникают большие расходы при выплате страховок на случай болезни, если они не справляются с проблемой простоев. Причин для отсутствия у сотрудников бывает множество. На это могут влиять личные, производственные, а также и общественные факторы. Разные причины приводят к разным типам простоев. К простоям, на которые невозможно повлиять, относится отсутствие по причине болезни и несчастных случаев (особенно непроизводственных), но также и такие регулируемые законом простои, как декретный отпуск или призыв в армию.

Если говорить о простоях, на которые можно повлиять или которых можно избежать, то нужно назвать два их типа. Во-первых, это преимущественно долговременные отсутствия по причине физических повреждений или психических расстройств на рабочем месте. При физических заболеваниях и заболеваниях скелета и мышц существует опасность того, что они могут стать хроническими. В этом случае выход из положения – это обеспечение безопасности рабочего места и управление здоровьем. Таким образом, управление простоями может стать составляющей частью подхода к решению. Оно поможет и при выяснении причин простоев, и при оказании соответствующей медицинской помощи больным сотрудникам или тем, кто пострадал от несчастного случая.

Во-вторых, простои, которых можно избежать, – это те, которые называют терминами «прогуливать» или «бюллетенить». Именно эти обусловленные мотивацией простои чаще всего не фиксируют в редких статистических данных, так как «больные» только на третий день могут принести заключение от доктора. В чем же причины таких простоев? Опытные данные некоторых организаций, систематически изучавших эту тему, говорят о том, что в 50–70% случаев это обусловленные мотивацией причины или факторы влияния. При профессиональной неудовлетворенности между ожиданиями работника и реальностью часто возникает пропасть. То есть уже на этапе под-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

бора персонала, если Вы хотите справиться с проблемой простоев, то нужно честно информировать о вакансии.

В остальном, как и прежде, действует теория двух факторов Фредерика Херцберга, созданная в 1966 году. Следуя этой теории, так называемые мотиваторы отвечают за увеличение удовлетворенности работой, а гигиенические факторы – за понижение удовлетворенности. В роли мотиватора выступает сам труд, продуктивность и ее подтверждение, принятие на себя ответственности, восхождение по карьерной лестнице (или возрастание компетенции) и возможности для развития. К гигиеническим факторам относятся организационная политика, стиль управления, оплата труда и безопасность рабочего места, как и отношения на рабочем месте и статус. В то время как для сотрудников квалифицированных специальностей решающее значение имеют мотиваторы, в повторяющейся работе нижнего ранга значительную роль играют гигиенические факторы. Опытные данные говорят о том, что в отделах с плохим управлением процент простоев выше, чем в отделах, которыми управляют хорошо. Также руководители по сравнению с сотрудниками болеют реже. Очевидно, процент простоев в значительной мере зависит от поведения руководителя.

Во времена повышения давления конкуренции всем, даже членам производственных и кадровых советов, должно быть ясно, какое значение имеет понижение процента простоев для экономического управления организацией. Поэтому нужно говорить об этом и сотрудникам. Регулярно контролируйте простои и во время обсуждений давайте понять, что Вы беспокоитесь об этом. Подчеркивайте, что Вы можете сделать совместно с сотрудниками для того, чтобы избежать простоев. Объясните, что Вы считаете своей задачей заботу о том, чтобы действительно больные сотрудники снова смогли стать участниками трудового процесса, насколько это позволит состояние их здоровья. Дайте понять, как Вы в целом подходите к теме простоев. Подчеркните, что забота о сотрудниках – Ваша задача, к

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

которой Вы относитесь очень серьезно. Проведите совещание на тему «Простои и их последствия для экономики организации» и объясните, что в будущем в таких случаях Вы будете действовать по определенной программе, о которой тоже должны рассказать. Но объясните также, что Вы не запрещаете действительно больным сотрудникам отсутствовать столько, сколько им необходимо для выздоровления. После возвращения с больничного сотруднику понадобиться информация и ориентировка от Вас. Своим образом действий Вы сигнализируете ему о том, что Вам не безразличны простои и что Вы замечаете злоупотребление и займетесь этим.

Контроль за простоями

- Беседа с обратной связью после каждого заболевания. Цель – создать доверительные отношения (нам Вас не хватало, и мы рады, что Вы снова здесь).
- Беседа с обратной связью при необычных ситуациях. Цель – указать на последствия отсутствие сотрудника для отдела (нам не хватает Вас в работе).
- Беседа с обратной связью в тяжелых случаях. Цель – указание на последствия, которые возникнут при следующем простое (такое поведение больше не будут терпеть).

С помощью такого образа действий Вы подчеркиваете свою социальную компетенцию и усиливаете мотивацию сотрудников. Так можно снизить процент простоев до минимума, которого невозможно избежать. Такие беседы нужно проводить после каждого заболевания. Показывайте своим сотрудникам, что Вам не безразлично их состояние здоровья. Спрашивайте о возможных причинах заболевания. При этом нужно помнить, что сотрудник не обязан рассказывать Вам свой диагноз. Выясните, не является ли причиной рабочий процесс (неправильные, плохие средства труда, плохо влияющие на здоровье ус-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ловия работы или перегрузка). В этом случае разрабатывайте с сотрудником мероприятия по преодолению этой ситуации и следите за их проведением.

Сотрудникам, которые долго болели, нужно дать возможность постепенно приступить к работе. Откровенно разговаривайте с сотрудником о том, на что он считает себя способным, и согласовывайте постепенное увеличение нагрузки. При этом руководствуйтесь своим впечатлением и реакцией сотрудника. Особенно при тяжелых заболеваниях сотрудник иногда обижается, если Вы о нем слишком заботитесь. Это уменьшает его чувство собственного достоинства и замедляет включение в работу. В таких случаях советуйтесь с доктором, работающим на предприятии. Как правило, от него Вы можете узнать о допустимой нагрузке. Если у Вас в организации нет доктора, то попросите совета в соответствующем медпункте. В любом случае найдите время для этих бесед и покажите свое сочувствие. Сотрудники должны знать, что Вы говорите с ними об их болезнях и что для Вас это действительно важно. Только так можно достичь необходимого в сотрудничестве доверия. В любом случае избегайте скрытых намеков на то, что болезнь не настолько тяжелая, или на то, что Вы сами работали с такими симптомами. Беседы с обратной связью служат для повышения мотивации и доверия, а не для скрытого контроля.

Самое важное для бесед с обратной связью при необычных ситуациях – это тщательный анализ простоев. Так как машинная регистрация личных данных относится к делам фирмы, лучше вручную провести статистику по следующему образцу:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Сотрудник: Франц Мустерманн Промежуток времени: ...			
Причина отсутствия	**Частота**	**Продолжительность**	**День недели**
Болезнь с заключением от доктора	1х 2х	2 недели 2 дня	каждый раз по пятницам и по понедельникам
Болезнь без заключения от доктора	6х	1 день	по пятницам
Опоздание	2х	1–3 часа	по понедельникам

Во время разговора такая статистика поможет Вам объяснить, почему Вы говорите об этом с сотрудником и на чем основано предположение, что он берет себе время от времени небольшой тайм-аут. Выберите для проведения беседы помещение, в котором Вы сможете спокойно и без препятствий поговорить, и уделите для этого достаточное количество времени. Опыт показывает, что Вам понадобится, по меньшей мере, час. Заранее проинформируйте сотрудника, о чем Вы хотите с ним поговорить.

В проблемных случаях Вы должны заканчивать беседу письменным соглашением. Беседы с обратной связью принципиально не надо начинать с обвинений: «Господин Мустерманн, я хотел бы поговорить с Вами о простое» – в таком случае Вы покажете свое отношение. Лучше начать, например, так: «Мне показалось, что Вы отсутствовали по пятницам или по понедельникам без заключения доктора. Это происходило между маем и августом N раз».

Не смягчайте свои формулировки словами «много раз», «чаще» или «чаще всего». Используйте данные своей статистики. Хотя это и кажется жестким, но создает ясность, которая необходима Вам для того, чтобы склонить сотрудника к благоразумию. Говорите о том, что думаете о его поведении: «Из-за того, что Вы отсутствовали с пятницы по понедельник, я предполагаю, что Вы хотели про-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

длить свои выходные». Откровенность и ясность производят больший эффект, чем неконкретное приукрашивание действительности. После этого спросите сотрудника о причине его отсутствия: «Теперь я прошу Вас сказать мне, в чем состоит причина Вашего отсутствия. Я жду откровенности по отношению ко мне. Если мы можем изменить эту ситуацию в будущем, то откровенность ни в коем случае Вам не повредит».

Если сотрудник говорит, что он действительно не болел, то заключите с ним соглашение о том, как он должен вести себя в будущем, и зафиксируйте это в письменной форме. Если сотрудник просто хотел продлить свои выходные дни, это может значить только то, что при повторении этого случая Вы должны будете снова с ним поговорить. Если Вы определите, что сотрудник действительно болел и Вы ошиблись в своем предположении, то попросите его понять Вас и убедите в том, что больше так не думаете: «Господин Мустерманн, пожалуйста, отнеситесь с пониманием к тому, что я Вам сказал. Эти простои действительно на первый взгляд выглядели странно. Хорошо, что теперь мне все стало ясно, и Вы можете быть уверены, что мои предположения растаяли в воздухе».

Если сотрудника непросто склонить к благоразумию, то еще раз укажите на последствия его отсутствия: «Господин Мустерманн, я хотел бы еще раз подчеркнуть, что эти простои понижают продуктивность нашего отдела. Ваши коллеги должны работать за Вас для того, чтобы достичь целей. Это приводит к сверхурочной работе, которая тоже стоит денег. Поэтому коллеги злятся на Вас, что тоже не в Ваших интересах». Также укажите сотруднику на то, какие последствия будут иметь для него его дальнейшие простои: «Я и дальше буду записывать простои и сразу после того, как Вы снова придете на работу, буду проводить с Вами беседы. Если Вы не измените свое поведение, то я буду принимать другие меры».

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Не делайте окончательных выводов во время этой беседы; Вы должны будете назвать конкретные меры (стягивание, заключение от доктора в первый же день) только после того, как сотрудник переспросит. Теперь спросите сотрудника о том, как он собирается поступать в будущем. В большинстве случаев сотрудник начинает заверять, что, конечно же, он будет обращаться к доктору, когда действительно заболеет. В таком случае тоже заключите письменное соглашение по результату беседы. Если сотрудник не согласен, то закончите беседу, указав еще раз на последствия и объяснив, как Вы будете поступать в следующий раз.

Если Вы определите, что поведение сотрудника не меняется, то нужно действовать последовательно. В этом случае беседа должна состоять из четырех этапов, на каждом из которых давление на сотрудника будет усиливаться. Здесь тоже понадобится точная статистика и документация по простоям. Этапы беседы такие:

1. Беседа непосредственно после возвращения.
2. Беседа с угрозой / принятия легких мер.
3. Беседа с участием третьих лиц, принятие мер.
4. Беседа об увольнении / понижении в должности.

Беседы с обратной связью – это сильный инструмент мотивации. Кто болел, тот радуется интересу и участию руководителя. Этот положительный опыт будет стимулировать на протяжении длительного времени. Кто прогуливал, тот поразмыслит над своим поведением и, в лучшем случае, найдет ему причины: таким образом, будет свободен путь к улучшениям и реинтеграции мотивированного сотрудника в трудовой процесс.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Урегулирование конфликтов

Конфликты неизбежны. В конце концов, интересы у людей разные, ресурсы во многих сферах деятельности ограничены и конкуренция велика. Если с конфликтами неправильно обращаться, то они существенно демотивируют. При тесном сотрудничестве в команде или при различных точках зрения неизбежно возникают напряжения. На межличностные отношения влияют симпатия или антипатия, страхи, претензии и разные представления о цели. Стремление к самореализации, высокая чувствительность к притязаниям на власть и склонность подвергать сомнению нормативные правила создают негативные напряжения внутри группы и повышают возможность возникновения конфликтов.

Поэтому руководители должны уметь компетентно улаживать конфликты. В конце концов, конфликты могут стать «солью в супе» и даже мотивировать команду. Итак, компетенция руководителя в решении конфликтов служит непосредственно организации и сотрудникам. Чем выше эта компетенция у каждого человека, тем меньше сумма обусловленных конфликтами потерь для организации. Поэтому нужно, чтобы Вы:

- препятствовали возникновению чрезмерных конфликтов;
- вступали в необходимые конфликты;
- конструктивно решали существующие конфликты.

Мотивировать сотрудников легко, только если не возникает слишком много конфликтов. Когда конфликты возникают, их нужно продуктивно улаживать, чтобы мотивация сотрудника снова повысилась. Следующие стратегии помогут Вам в целенаправленном обращении с конфликтами:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Негативное поведение	Позитивное поведение
Вы оказываете давление на сотрудника	Вы пытаетесь убедить сотрудника
Вы нападаете на собеседника	Вы ставите в центр проблему
Вы пытаетесь выиграть сами и при этом не обращаете внимания на другого человека	Вы ищете решение проблемы вместе с собеседниками
Вы быстро формируете свое мнение и не готовы отступать от него	Вы готовы принять аргументы, которые Вас убедят
Вы определяете свои позиции	Вы проявляете интерес также к другим мнениям
Для Вас существует только одно «или – или»; на этом возможности ограничиваются	Для Вас существует широкий круг возможностей
Вы пытаетесь сломить волю другого человека	Вы пытаетесь убедить другого человека с помощью объективных аргументов
Вы даете другому человеку ограниченное количество времени и не даете ему возможности для отступления	Вы идете навстречу другому человеку, так что он может изменить свою позицию, не теряя при этом лица

Эти советы лежат в основе стратегий решения конфликтов, которые принципиально основываются на поведении обоих участников.

Стратегия «проигравший – выигравший»: отступление

Представьте себе такую ситуацию: сотрудник подходит к руководителю отдела Максу Мюде и просит трехдневный отпуск. Так как в отделе у Макса сейчас очень много работы, к тому же один сотрудник болеет, он отказывает

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

в просьбе и обосновывает это. Но сотрудник не сдается и красноречиво и усердно обосновывает свою просьбу. Макса Мюде это убеждает и он дает сотруднику двухдневный отпуск, хотя знает, что работа из-за этого остановится. Кроме того, он боится, что в отделе начнется суматоха, когда другие сотрудники узнают, что их коллега получил отпуск. Таким образом, Макс Мюде нашел только кажущееся решение. Основная проблема заключается в том, что сотрудник не принял его точки зрения и аргументов, а это (косвенно) показывает, что качества Макса Мюде как руководителя находятся под сомнением. Конфликт не был решен – он только отложен.

Стратегия «выигравший – проигравший»: борьба

Вот еще один пример. Матильда Шнелль – секретарь менеджера Макса Мустера. Макс Мустер уже давно заметил, что госпожа Шнелль довольно часто покидает свое рабочее место. При этом он нередко видит ее в коридоре, разговаривающей с другими коллегами. Ему все чаще приходится самостоятельно отвечать на телефонные звонки и даже принимать посетителей. Менеджер больше не хочет терпеть такого поведения: когда он видит, что госпожа Шнелль снова хочет покинуть офис, то требует, чтобы она оставалась на своем рабочем месте. Госпожа Шнелль возмущенно отвечает: «Теперь Вы хотите мне запретить даже выходить в туалет?!» Хотя Макс и распознал признаки длительного отсутствия, но не подумал, что у госпожи Шнелль могли быть проблемы, о которых не принято говорить вслух. Так сложилась запутанная ситуация: вместо того, чтобы поговорить и разработать стратегию решения, они могут довести дело до борьбы.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Стратегия «проигравший – проигравший»: делегирование или компромисс

Менеджер Том Трейнинг уполномочил двоих доцентов, работающих на гонорарной основе, на проведение трехнедельного семинара. Незадолго до начала мероприятия пришлось изменить место его проведения, из-за чего семинар был ненадолго отложен. После этого один доцент приходит к господину Трейнингу и сообщает, что не хочет работать со своим коллегой-доцентом, потому что тот не подготовился. Так как Том Трейнинг заключил со своим клиентом договор о проведении семинара, в котором упоминаются оба доцента, он не хочет менять команду. Кроме того, он считает, что не обязательно оба доцента должны быть подготовлены одинаково. Дело доходит до беседы, в которой господин Трейнинг берет на себя роль судьи. При этом он не допускает никаких дискуссий, которые помогли бы выяснить причины, а указывает на договор и сформулированные в нем обязательства. Такой судья – весьма неудачный вариант, к тому же он не нейтрален. Поэтому возникает опасность, что доценты не примут его решение. Если бы он дал обоим возможность свободно побеседовать, то они непременно нашли бы компромисс, который учел бы все интересы.

Ваши действия при возникновении конфликтов:

- Разузнайте о конфликте: у кого, с кем, какой конфликт, как сильно он выражен?
- Рассмотрите конфликт: о нем нельзя молчать или недооценивать его, а то и вообще не обращать на него внимания.
- Постарайтесь найти решение проблемы, основанное на сотрудничестве.
- Выделите время для дополнительного анализа конфликта, так часто можно предупредить возникновение новых конфликтов.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Возникновения многих конфликтов на рабочем месте можно избежать благодаря обмену информацией. Так можно одновременно уменьшить страх и неуверенность. Чаще всего невозможно отличить эмоциональный конфликт от делового. Он может быть проявлением скрытых страхов и опасений. Для того чтобы уладить конфликт, нужно раскрыть его обратную сторону. Итак, Вы должны активно разбираться с проблемами. Избегайте недоразумений и ясно выражайте мысли. Уважайте чувства своих сотрудников и предлагайте конкретные возможности решения.

Причина долговременного конфликта между двумя или больше людьми редко заключена в одном из участников; чаще в его возникновении виноваты все. Конфликты – это часть нормального процесса адаптации в трудовых отношениях. Это вполне естественно, если между Вашими сотрудниками возникают противоборства. Беседа может помочь найти решение этой проблемы. Но зачастую это не так просто. В споре эмоциональный и предметный уровень приближаются друг к другу, что часто приводит к тому, что решение найти невозможно. Основное условие улаживания конфликта – обе стороны должны позволить друг другу сохранить свое лицо. При этом стоит учитывать и другие моменты:

- Вначале по крайней мере одна из сторон заинтересована в том, чтобы найти конструктивное решение.
- В тяжелых ситуациях по крайней мере одна сторона должна следить за своим поведением и контролировать свое возбуждение.
- Неравенство власти не должно быть использовано для насилия, потому что нужно найти наилучшее решение для каждой стороны.
- Нужно высказывать свои предположения, ожидания и предложения и тем самым делать доступными их для других.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Старайтесь не терять контроля над собственными чувствами. Вы не должны использовать минутную ярость или разочарование для того, чтобы вербально нападать на сотрудников. Прежде чем принять решение, Вы должны обдумать различные варианты действий. При этом ссылайтесь не на точки зрения, а на интересы, которые легли в основу этих точек зрения. Обращайте внимание на настоящий момент обращения к конфликту. В последнюю минуту беседы или в спешке почти неизбежно терпят поражение. Откладывайте беседу до тех пор, пока злость уляжется. Только так Вы сможете решить проблему корректно и объективно.

Деструктивными считаются конфликты, которые оставляют у участников чувство неудовлетворенности. Продуктивными – те конфликты, после решения которых все участники чувствуют себя победителями. Деструктивный конфликт имеет тенденцию расширяться и усугубляться. У каждой стороны появляется склонность считать собственные мотивы и способы поведения правильными и справедливыми, мотивы противоположной стороны отрицаются. Часто конфликт не имеет ничего общего с первоначальными причинами и продолжается даже тогда, когда они больше не имеют значения или забыты.

Наряду с решением конфликта, основанным на сотрудничестве, есть и другие стратегии решения. Конфликт можно игнорировать, откладывать или разряжать накопленную злость (например, с помощью спорта или музыки). Вам помогут успокоиться и расслабляющие упражнения. Конечно же, эти стратегии не помогут раскрыть причины конфликта. Но, во-первых, с течением времени иногда открываются новые перспективы, во-вторых, можно спокойно заняться текущими делами. Это целесообразно особенно при небольших конфликтах. Но в долгосрочной перспективе эти формы решения конфликтов не удовлетворительны.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Правила, которые нужно соблюдать при конфликте:

- Говорите от первого лица.
- Избегайте формы обращения «Вы» – она, в основном, используется при упреках или обвинениях и может вызвать у Вашего собеседника непроизвольную контратаку или самозащиту.
- Избегайте безличных выражений – они часто обобщенные и не дают понять, говорит ли оратор исходя из собственного опыта.
- Будьте конкретными и обращайтесь к конкретным ситуациям или событиям. Обобщения часто вызывают мгновенное противоречие и отвлекают от истинного содержания конкретного события. Слушатель чувствует, что его критикуют как человека, и может перестать воспринимать содержание.
- Говорите о конкретном поведении.
- Избегайте приписывания. Приписывание негативных свойств вызывает противоречие. Поэтому избегайте таких прилагательных, как «типичный», «неспособный», «всегда медлительный», «не активный».
- Говорите о прошлом только по необходимости – такой разговор часто заводит в тупик, когда оба партнера противопоставляют разные воспоминания. Кроме того, возвращение к прошлому быстро отвлекает от темы и ничего не меняет в актуальной ситуации.
- Показывайте, что Вы слушаете. Давайте понять собеседнику, что следите за ходом его мыслей и что Вам интересно то, что он говорит.
- Используйте обратную связь – старайтесь повторять высказывания собеседника своими словами, чтобы показать ему, что Вы его поняли. Таким образом, можно своевременно распознать недоразумения. Исходя из этого, обратная связь для Вашего собеседника – это также признак того, что Вы заинтересованы в общении.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

► Спрашивайте прямо – вопросы помогут Вам понять позицию другого человека, поэтому не бойтесь их задавать.

Всегда рассматривайте конфликты как возможность лучше узнать своих сотрудников, выяснить их потребности и понять, что их мотивирует и что демотивирует. Если Вы не будете «заметать конфликты под ковер», а будете сознательно обрабатывать их со своими сотрудниками, то получите в ответ усиленную мотивацию.

Опрос

Расходы на заработную плату и социальные нужды составляют значительную часть общих расходов организации. Но не нужно забывать, что «социальные ресурсы» очень важны для имиджа организации, качества услуг и компетенции. Многие компании обучают людей из разных профессиональных групп и повышают их квалификацию – и это при неблагоприятных экономических условиях, которые касаются и управления персоналом. Я часто видела, как мероприятия по повышению квалификации отменяли, потому что, казалось, не было финансовых возможностей для их реализации. При этом сотрудники – и это уже десятки лет подчеркивает современная экономика и организация производства – тоже капитал организации. И услуги, и продукты хороши ровно настолько, насколько и сотрудники, которые их создают. При этом важную роль играет уровень мотивации персонала. Предприниматель и его руководители должны знать, как обстоит дело с мотивацией их сотрудников. Поэтому об этом нужно постоянно спрашивать. Настроение на предприятии – важный показатель эффективности и экономичности трудового процесса и, кроме того, оно косвенно (а иногда и прямо) влияет на удовлетворенность клиентов. Но опросы сотрудников должны подготавливаться основательно. Прежде всего потому, что Вы создаете инструмент, кото-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

рый снова сможете применять через заранее определенные промежутки времени. Хорошо структурированный опрос, элементы которого стабильны, можно использовать неоднократно. Таким образом, Вы узнаете об уровне мотивации и абсолютно точно увидите, как в течение времени меняются настроение и мотивация.

Создайте каталог целепредставлений. Они должны быть реальными и измеримыми. Вопросы должны быть сформулированы так, чтобы их можно было оценить посредством электронной обработки данных. Только так Вы получите возможность сделать статистику результатов и точно представить данные и показатели.

Когда черновой вариант плана готов, Вы можете формулировать вопросы. Учитывайте, что они должны быть нейтральными. Не вкладывайте ответы в уста опрашиваемых! Иначе Вы будете заниматься приукрашиванием действительности и не сможете сделать выводов для принятия необходимых мер по усовершенствованию. Подумайте также о том, на каком языке должны быть составлены анкеты. Если у Вас есть сотрудники, говорящие на другом языке, то стоит дать анкеты на перевод. Такое же большое значение, как и хороший (и одновременно краткий) план вопросов, имеет обращение, то есть информация о смысле и цели опроса. Распознают ли сотрудники значение опроса – об этом Вы узнаете по проценту обратной связи.

Наряду с традиционным опросом с помощью письменных анкет есть также возможность использовать локальный Интранет. В этом случае Вы должны уделять особое внимание анонимности. Если сотрудники почувствуют, что за их ответами следят, то процент обратной связи будет небольшой. Это можно сделать с помощью раздачи номеров и соответствующей кодировки. Привлеките к размышлениям над этим производственный совет. Еще для опросов можно использовать Интернет. Здесь можно разработать аналогичную концепцию. Если вступают в действие уст-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ные опросы, то инструментарий для опроса стоит приспособить к соответствующим методическим требованиям.

После согласования опросных листов с производственным советом рекомендуется провести претест. Такие претесты целесообразны особенно при больших опросах. Они служат для определения того, правильно ли были сформулированы вопросы (избежания недоразумений), правильно ли расположены ячейки для ответов, достаточно ли мотивированно сформулирован стимул к участию (процент обратной связи!). После этого с помощью методики распределения принимается решение о том, к какой группе работников с какой формой опроса обращаться. Например, сотрудники административной сферы могут принимать участие в опросе по Интернету. Сотрудникам, работающим на стационарных рабочих местах без прямого доступа к Интернету, для участия в таком опросе можно предоставить в распоряжение электронно-вычислительную машину с центральным доступом. Для других групп сотрудников рекомендуется письменное участие. В этом случае опросные листы можно раздать, например, при выплате заработной платы или по почте (в небольших организациях).

Применение методов, техник и материала зависит от целей Вашего опроса. В соответствии с выбранной формой выбираются наиболее подходящие методы:

- **Письменный опрос**
  рассылка опросных листов;
  Интернет/Интранет-опрос.
- **Устный опрос**
  индивидуальное устное интервью;
  интервью по телефону.

Если Вы хотите провести индивидуальное устное или телефонное интервью, то должны подключить к этому внештатных консультантов. Это гарантирует анонимность опроса. Специальное программное обеспечение обеспечит корректное и полное проведение интервью даже при

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

сложном фильтровании. Таким образом, возможен постоянный контроль обратной связи и степени участия.

Сотрудникам, которые имеют компьютер на рабочем месте или в сфере доступа, проведение опроса по Интернету (Интранету) поможет сэкономить время и деньги. Каждому сотруднику присваивается индивидуальный PIN-код, это гарантирует одноразовое участие в опросе каждого. Регистрация в Интернете может быть непосредственно включена в банк данных. При опросе целесообразен следующий ход событий:

- Извещение об опросе по электронной почте.
- Пересылка Link опросного листа и пароля (PIN-кода).
- Сотрудники могут заполнить опросный лист в любое время.

Можно организовать и Onlinereporting: промежуточные и окончательные результаты, если возникнет такое желание, можно разместить в Web посредством Link в реальном времени. Представление результатов в отчете производится в виде таблицы и графика. Оценка и анализ могут происходить по отделам, по сферам деятельности, по группам сотрудников и т. д. Анонимность сотрудников гарантируется, так как данные собирают непосредственно внешние фирмы. Необходимое условие для опроса по Интернету – внутреннее соглашение и сообщение о нем сотрудникам.

Так же, как и оценочные беседы или беседы по согласованию целей, опросы сотрудников служат для того, чтобы узнать об их мнении. Опросы можно классифицировать по следующей схеме:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Вид	Цель	Методы	Взаимосвязь и влияние
Анкетирование	Выяснение мнения персонала	Опросы, интервью	Осмысление деятельности
Систематические опросы	Измерение количественных факторов. Распознание тенденции. Принятие мер по улучшению	Опрос посредством выборки или полного сбора данных	Регулярное повторение через одинаковые промежутки времени и с относительно одинаковым содержанием. Так можно произвести сравнение
Диагностика климата	Диагностика климата и удовлетворенности	Опрос посредством полного сбора данных. Затем восстановительный семинар	Одноразовое мероприятие
Интегрированный опрос	Повышение продуктивности и удовлетворенности сотрудников	Опрос с полным сбором данных. Включен в процесс развития организации	Одноразовое мероприятие, включенное в процесс изменений

В зависимости от степени дифференциации (всей организации и (или) отделов) Вы получите информацию об удовлетворенности сотрудников – ее можно представить с помощью барометра удовлетворенности – и о недостатках организации или обслуживания.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Иногда лучше передать право на концепцию и проведение опроса профессиональному внешнему партнеру. В таком случае анонимность будет гарантирована сотрудникам на сто процентов и каждый сотрудник сможет отвечать спокойно.

Результаты опроса сотрудников – словно зеркало перед Вами: Вы узнаете об уровне мотивации и поймете, какие мероприятия в прошлом были мотивирующими и какие проблемы существуют сейчас. Это даст возможность принять меры по улучшению. Как уже было доказано, мотивация персонала находиться во взаимосвязи, в первую очередь, со стилем управления и моделью управления организацией. Возможно, именно поэтому оценка управления стала предпочтительным инструментом опроса в течение последних лет.

Ваши сотрудники оценивают Вас...

При оценке управления один или несколько сотрудников оценивают своего непосредственного руководителя, а именно – его трудовое поведение, его поведение как руководителя, способности и знания. Речь идет о методе, который в настоящее время переживает необычайный бум. Почти каждая большая организация вводит один из видов оценки управления. Как правило, используется опросный лист, с помощью которого сотрудники оценивают поведение их руководителя. Количество задаваемых вопросов – от пяти до трехсот. По виду и содержанию вопросы чаще всего не сильно отличаются друг от друга, даже если организации подчеркивают, что вопросы создают соответствующую специфическую модель руководителя. Это оправдывает также тот факт, что чаще всего в каждой организации используется созданный одной и той же фирмой опросный лист.

Что дает оценка управления?

С помощью оценки управления на различных иерархических уровнях преследуются следующие цели:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- Повышение продуктивности и удовлетворенности трудом.
- Осуществление участвующего управления и сотрудничества.
- Развитие качеств менеджера с помощью обратной связи о преимуществах и недостатках.
- Проверка процесса изменения поведения руководителя.

Руководители преимущественно не знают, как они должны воспринимать свою роль. Они узнают, с одной стороны, что повышаются ожидания сотрудников в отношении самостоятельности и ответственности (делегирование, возложение ответственности, согласование целей). С другой стороны, они чувствуют, что многие из сотрудников неуверенны и поэтому желают получить ясные указания и правила игры для ориентации. Кроме того, руководители находятся под давлением больших расходов и успеха. Если не все будет в соответствии с желаниями, то позиция руководителя будет в опасности.

Большие простои, плохой производственный климат и увольнения прежде всего объясняются неправильным поведением руководителя. Поэтому напрашивается мысль о том, что поведение руководителя должны оценивать те, кого оно касается, то есть сотрудники. Оценка управления служит для улучшения качества отношений в сфере управления между высшим руководством и сотрудниками. С помощью интенсивной коммуникации между ними нужно добиться изменения установок и поведения высшего руководства. Исходя из этого, изменение отношений в сфере управления должно последовать за изменением структуры управления.

Вопросы, предполагающие оценивание руководителей, часто включены в опросы сотрудников. Но непосредственный опрос высшего руководства идет существенно дальше. Для его проведения прежде всего необходима открытость

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

для критики – руководители должны быть принципиально восприимчивы к критическим замечаниям. Чаще всего выбирают метод, с помощью которого менеджер сначала оценивает сам себя. Потом его оценивают сотрудники. Таким образом, можно сопоставить свое представление о себе и представление других. Отметки на шкале оценивания показывает руководителю, по каким пунктам его оценивают хорошо, а по каким – хуже. Преимущества и недостатки управления становятся прозрачными, что помогает руководителю реалистично оценить самого себя. С помощью этого он получает конкретные указания, какие качества, по мнению персонала, ему нужно развить. На индивидуальном совещании с руководителем обсуждаются результаты и перспективы развития. В совместном и комментируемом обсуждении между персоналом и руководителем сотрудники могут высказать свое мнение по поводу того, как можно улучшить поведение руководителя. После этого руководитель имеет возможность предпринять конкретные меры для дальнейшего развития.

С помощью обмена мнениями по результатам опросов можно ввести новое правило игры: шефу тоже нужна обратная связь. В целом, так создается конструктивная и конкретная форма общения, которая включает в себя как предметный уровень, так и уровень отношений. Как и при опросе сотрудников, тут тоже необходимо соблюдать анонимность. Анонимность оценивающего и конфиденциальность обратной связи должны быть гарантированы при любых обстоятельствах, иначе вполне вероятно, что никаких честных высказываний не будет. В принципе, руководители должны быть готовы к переменам в собственном поведении.

Если Вы хотите ввести оценку управления, то должны запланировать этапы ее подготовки. Здесь действует правило: никакого ясного результата без постановки целей. Поэтому сначала необходимо провести беседу между высшим руководством, персоналом, представителями управления качеством (продукции), руководителями и, возможно,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

внештатными консультантами. Существовавшая до сих пор концепция управления и существующий инструментарий контроля кадров исследуются в отношении введения оценки управления. В соответствии с этим планируют образ действий и составляют каталог вопросов.

После этого высшее руководство и сотрудников информируют об опросе руководителей организации. Начинаются поддерживающие мероприятия в форме тренингов, что обеспечивает возможность конструктивного использования результатов. После проведения опроса следует обобщение, комментирование, интерпретация и обсуждение результатов. Результаты передают высшему руководству с соответствующими рекомендациями к дальнейшим действиям. На основании результатов происходит обсуждение с руководителями. Разрабатываются конкретные мероприятия для изменения поведения или для улаживания конфликтов в команде. Эти мероприятия проводятся. В случае необходимости процесс изменений внутри отношений «руководитель – сотрудник» сопровождается внешним консультантом. Реализация мероприятий проверяется.

Продуманный и целесообразный опрос руководителей может положительно повлиять на их поведение. Нередко улучшается рабочая атмосфера. При включении в процесс внешнего тренера можно распознать и обсудить скрытые проблемы. Начало конфликтов можно заранее предвидеть и устранить. В целом, может улучшиться коммуникативный климат. Возрастет доверие к качествам руководителя. Как и прежде, цель заключается в стимулировании и дальнейшем развитии организационной культуры доверия и открытости. При этом обратная связь от руководителей вполне может стать стимулом для развития и коммуникации и открытости.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Самые важные правила

Мотивация – это искусство побуждать себя и других к борьбе с законом инертности. Вот так просто можно сформулировать основную задачу мотивации, которая считается самой трудной из стоящих перед руководителями. Есть ли универсальный рецепт мотивации? Конечно же, нет. Давайте вспомним пирамиду потребностей Маслоу: один работает для того, чтобы удовлетворить свои первичные потребности, такие как питание, одежда и безопасность, второй – для того, чтобы самореализоваться.

От нашего, руководителей, поведения зависит многое. Наша задача заключается не только в том, чтобы заботиться о хорошем климате в организации с помощью ответственного управления персоналом, но и в мотивации сотрудников. Мы очень часто прибегаем к закостенелому структурному мышлению. Порой это происходит неосознанно. Большим организациям нужна иерархия и структура. Но если их слишком подчеркивать, то это может завести в тупик: взаимопонимания, которое экономило бы время, добиться невозможно. Чем больше организация, чем больше техники используется, чем выше требования к продуктивности – тем важнее мирное сосуществование в трудовом коллективе, а с ним и такие факторы, как заработная плата, интересная работа или самостоятельность. В трудовом коллективе, основанном на сотрудничестве, люди более трудоспособны, более креативны, более устойчивы к нагрузкам. Такая рабочая атмосфера мотивирует работников.

Важный аспект мотивации – есть ли у сотрудников возможность достичь своих целей, чтобы они были удовлетворены работой. Обиженный и больной сотрудник не сможет сделать вклад в достижение целей организации. Он часто отсутствует и выполняет свою работу как «службу по уставу». Если сотруднику не доставляет радости и

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

воодушевления его каждодневная деятельность и достижение целей организации, то его продуктивность значительно ниже, даже если он этого не хочет. Он часто переживает стрессовые ситуации и устает быстрее, чем его коллега, который с воодушевлением может содействовать достижению цели организации.

Мы часто критикуем своих сотрудников за то, что они не умеют чего-то делать, а они могут даже не знать или не осознавать, что мы от них этого ожидаем. Очень широко распространенная ошибка руководителей – большое количество предположений. Многие не уделяют достаточно времени для того, чтобы сообщить сотрудникам, чего они от них, собственно, хотят. Часто причиной этого является плохо функционирующая система коммуникации. При хорошей системе коммуникации сотрудникам известны не только организационные, но и личные цели, достижение которых приводит к достижению целей организации. Только тогда, когда организация в состоянии объяснить свои цели, можно ожидать идентификации с целями.

Хороший руководитель всегда ориентируется на человеческое достоинство. Для него управлять – это не только избегать демотивации, но и постоянно мотивировать, а значит, содействовать достижению как исчисляемых целей (как, например, рост оборота), так и ценностей. Например, мы должны спросить себя, какую ценность имеют наши продукты для заказчика или для общества, каков вклад нашего отдела в достижение целей организации.

Если Вы хотите быть хорошим руководителем, то должны быть творческой личностью. Прежде всего, нужно уметь мотивировать к креативности других. «Я уверен, что Вы можете это сделать!» – с этими словами Вы можете дать сотруднику замысловатое задание. Вы можете также сказать: «Это сложная проблема. Сделайте для ее решения все, что в Ваших силах!» Как Вы думаете, какая из этих фраз влияет лучше? Конечно же, первая формулировка будет мотивировать лучше, чем вторая. Позитивные или

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

негативные ожидания по отношению к человеку влияют на его поведение и действительное развитие.

Кажется, успешные руководители наших организаций отличаются тем, что вселяют в своих сотрудников уверенность. Тем самым они укрепляют собственную веру в успех. И наоборот: если Вы часто говорите своим сотрудникам, что они неудачники, то, возможно, когда-нибудь они будут соответствовать Вашему негативному представлению о них. Особенно важно одобрение в первые годы работы человека. Чувство собственного достоинства в эти годы еще не укрепилось и умаляющий заслуги руководитель может нанести большой вред – и наоборот, стимулирующий (и требовательный), сочувствующий шеф может создать психологические предпосылки для успешной карьеры.

Десять вопросов, которые Вы должны себе задать:

1. Сообщаю ли я сотрудникам о том, насколько высока их продуктивность?
2. Объясняю ли я сотрудникам, какой продуктивности от них ожидаю?
3. Достаточно ли я стимулирую и развиваю своих сотрудников?
4. Поддерживаю ли я своих сотрудников?
5. Знают ли мои сотрудники свою роль и значимость своей деятельности?
6. Достаточно ли я информирую своих сотрудников?
7. Достаточно ли свободного пространства я предоставляю сотрудникам?
8. Позволяю ли я сотрудникам согласовывать содержание их работы с их целями?
9. Знаю ли я и учитываю ли преимущества и недостатки каждого сотрудника?
10. Воспринимаю ли я своих сотрудников как индивидов?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Возлагайте на своих сотрудников как можно больше личной ответственности! Насколько это важно, показывает следующий пример: на одном нерегулируемом перекрестке двух сельских дорог на протяжении многих лет не было никаких проблем. Но когда в соседнем поселке построили торговый центр, дорожное движение на этом перекрестке стало более интенсивным. Жители жаловались, потому что им приходилось долго ждать, чтобы перейти перекресток. Возникла необходимость в светофоре. Его установили. Но после этого количество несчастных случаев стало еще больше! Это вызвало замешательство, ведь все полагали, что с появлением светофора перекресток станет более безопасным. Светофор стал виновником того, что количество несчастных случаев возросло. Проблема возникла из-за недостаточной личной ответственности участников дорожного движения: вместо того, чтобы как раньше возлагать ответственность за жизнь и здоровье на водителей, ее возложили на светофор. Следствие – ни один водитель больше не следил за движением на перекрестке; смотрели только на светофор и ждали сигнала, разрешающего ехать дальше.

Десять советов для улучшения мотивации:

1. При каждом контакте с сотрудником будьте отзывчивы, ставьте себя на его место. Показывайте ему, что Вы его понимаете.
2. Помните о том, что все – как сотрудники, так и высшее начальство – работают с одной целью; отличается только постановка задач.
3. Не бойтесь совершить ошибку. Всегда просите сотрудников высказывать их идеи. Не отвергайте сразу же идею сотрудника, даже если она сначала кажется бессмысленной.
4. Открыто выражайте свое мнение и стимулируйте к этому сотрудников.
5. Ведите игру корректно. Всегда следите за тем, чтобы в любой ситуации каждый мог сохранить свое лицо.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

6. Нельзя общаться со всеми одинаково. Следите за своими выражениями и поведением с сотрудниками.
7. Всегда держите свое слово. Не обещайте того, чего не можете выполнить.
8. Учитывайте преимущества сотрудников.
9. Объективно реагируйте на эмоциональные вспышки. Разрешайте подчиненным давать волю чувствам, а сами оставайтесь объективными.
10. Делегируйте ответственность. Так Вы уменьшите свою рабочую нагрузку и подготовите хороших специалистов для ответственных должностей.

Надеюсь, я смогла дать полезные для Вас советы и объяснить профессиональные основы и принцип действия мотивации. Конечно же, общих правил нет, всегда все зависит от Вас, Вашего стиля управления, Ваших действий как руководителя и, конечно же, Ваших сотрудников. И напоследок я хочу дать еще один совет: доверяйте своим сотрудникам! Это иногда бывает трудно, но будьте мужественными – и попытайтесь! Врядли Вы разочаруетесь. Ничто так не разрушает мотивацию, как чрезмерный контроль и недоверие. Обращайтесь со своими подчиненными, как с коллегами; если Вы будете профессиональны и правдивы, то никто не низвергнет Вас с вершины. Так растут команды, которые изменяют мир!

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

такой проблемы не возникало вообще, Вы должны делать все, чтобы как можно лучше понять своих сотрудников. А это возможно только в атмосфере искреннего общения.

4-е правило

Не обращайтесь со всеми одинаково!

Сейчас Вы можете подумать: «Получается, я должен обращаться не со всеми сотрудниками одинаково? Где же справедливость?» Планку для одинакового обращения всегда трудно установить. Если в качестве мерила Вы возьмете лучших сотрудников, то будете демотивировать других, так как они никогда не смогут соответствовать Вашим требованиям. Если Вы опустите планку, то понизится продуктивность лучших сотрудников. Итак, Вы выбираете средний уровень, но имейте в виду, что одинаковое обращение – это всегда понижение отдачи! Поэтому лучше, если Вы будете стимулировать каждого сотрудника в соответствии с его индивидуальными склонностями и способностями. Только так Вы сможете избежать демотивации сотрудников. Руководитель несет ответственность перед организацией и высшим руководством, он должен мотивировать своих подчиненных к высоким достижениям и, прежде всего, к ориентированному на клиента поведению. Потому что хорошее обслуживание и удовлетворенность клиентов – важные факторы успеха в эпоху информации и сервиса. Вы будете успешны, если будете оценивать Ваших сотрудников индивидуально.

5-е правило

Стимулируйте требовательно!

Нужно ли, стимулируя сотрудников, быть к ним требовательными? Да, конечно же. С позиции сотрудников мотивация – это стимулирование. А перед руководителем стоят следующие вопросы: как добиться от сотрудников творческого использования их способностей; что сделать

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

для того, чтобы сотрудники были удовлетворены работой, чувствовали свою ответственность и хотели работать дальше? При этом очевидно, что поддержку и стимул получит только тот, кто сам хотел бы измениться. Итак, мотивацию нельзя предписать. Каждый сотрудник и сам отвечает за свою мотивацию, а круг задач высшего руководства не ограничивается только мотивацией сотрудников.

Почему мотивация – важная задача управления?

1. Управление персоналом, то есть сотрудниками с их знаниями и способностями, становится все более важным фактором конкурентоспособности. Соответственно, большое значение имеет мотивация как задача руководителя.
2. Только имея достаточную мотивацию сотрудники будут успешно работать. Немотивированные сотрудники могут дорого обходиться организации.

Мотивация – одна из самых сложных задач руководителя. Стимулы трудно создать, но легко разрушить. Возникают вопросы, как заставить сотрудников выполнить конкретное задание и что вообще (какие мотивы) движет моими сотрудниками и побуждает их к действию? Как руководитель Вы должны знать ответы на эти вопросы применительно к каждому сотруднику, потому что, как мы уже говорили, мотивация – это нечто абсолютно индивидуальное (см. правило 4: не обращайтесь со всеми одинаково!) и общие планы тут не помогут.

Внутренние или внешние факторы влияют на Ваших сотрудников? Для них профессия – это призвание или только необходимость зарабатывать деньги? Старайтесь планировать мероприятия так, чтобы выяснить ответы на эти вопросы. При этом стоит рассматривать сотрудников не только как рабочую силу, а в целом, со всеми их личностными особенностями. А это значит, что нужно уважать их мнение.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Вернуться в библиотеку учебников

Создание и продвижение сайтов

Рерайт дипломных и курсовых работ

Уникальная информация по управлению персоналом и экономике:
- для самообразования топ-менеджеров;
- для повышения квалификации преподавателей;
- для рефератов и контрольных.

Курсы по созданию сайтов

Подборка информации для наёмных работников

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:
1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
2. Диссертации и научные работы
3. Школьные задания

Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы