

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Амурский государственный университет»

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И РАБОТЫ С КАДРАМИ
сборник учебно-методических материалов
для направления подготовки 37.03.01 –Психология

2017 г.

Печатается по решению
редакционно-издательского совета
факультета социальных наук
Амурского государственного
университета

Составитель: Закаблук А. Г.

Психология управления персоналом и работы с кадрами: сборник учебно-методических материалов для направления подготовки 37.03.01 –Психология. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 20 17.- 44 с.

© Амурский государственный университет, 20 17

© Кафедра психологии и педагогики, 2017

©Закаблук А.Г., составление, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

1. Краткое изложение лекционного материала	4
2. Методические рекомендации (указания) к практическим занятиям	39
3. Методические указания для самостоятельной работы студентов;	42-44

1. КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ЛЕКЦИОННОГО МАТЕРИАЛА

Лекция – одна из базовых форм обучения обучающихся. С помощью лекций, которые читаются профессорами, доцентами, старшими преподавателями, обучающиеся знакомятся с основными научно-теоретическими и практическими положениями, проблемами того или иного учебного курса, получают направление и рекомендации по самостоятельной работе с учебниками, монографиями, учебными пособиями и первоисточниками. Лекция, особенно проблемного характера, дополняет учебники и учебные пособия. Она оказывает существенное эмоциональное влияние на обучающихся, будит мысль, формирует интерес и желание глубоко разобраться в освещаемых лектором проблемах.

Лекция 1. Концепция управления персоналом предприятия

План

Концепция управления персоналом в организации.

Практическая работа: Принципы и методы построения системы управления персоналом организации. Управление работой с персоналом в организации.

Составление оперативного плана практического занятия в организации с персоналом

Современные концепции управления персоналом в организациях разного типа Концепция управления персоналом — это разработанная система теоретических и методологических взглядов на определение целей, содержания, сущности, критериев, задач и способов воздействия на сотрудников организации. Дополнительно в концепции отражаются практические подходы к формированию механизмов и способы их успешной реализации в организациях разного типа.

Работодатели всегда стремились к нововведениям и преобразованиям, которые облегчают процесс управления работниками, ведения документации и автоматизации труда. Если не применять современные концепции управления персоналом, об успешном развитии организации не может быть и речи. При этом фирма будет терять конкурентоспособность. На сегодняшний день используется четыре концепции, но иногда внедряются и дополнительные подсистемы.

Основы концепции управления персоналом.

Экономическая

Используется в организациях, в которых работают люди с низкой квалификацией, выполняющие серийный выпуск товаров. Ее целью является раскрытие потенциала, исполнительности, дисциплинированности и подготовленности. Для таких компаний подходит авторитарный стиль управления.

Гуманистическая.

Концепция основана на японском менеджменте. При таком подходе человек считается не просто сотрудником, а чуть ли не главным субъектом компании, поэтому к его мнению прислушиваются руководители. Главная цель — создавать комфортные условия, в которых специалист сможет эффективно развиваться, динамично продвигаться по карьерной лестнице.

Руководители должны осознавать, что одним внедрением новых технологий не обойтись. Должны полностью пересматриваться и изменяться ценности работников.

Организационно-социальная.

Постоянный рост конкуренции привел к необходимости эволюции концепций, в результате чего появилась организационно-социальная система. Она сочетает успешное управление человеческими ресурсами с помощью создания благоприятных внешних условий. Человек всегда рассматривается как важный ресурс, при этом он обязан полностью соответствовать занимаемой должности, корпоративному духу. Обычно подобная система применяется в крупных организациях, а также на средних предприятиях.

Организационно-административная.

Цель концепции управления персоналом — максимальное использование человеческого потенциала. Дополнительно внедряются подсистемы, но в целом же руководство старается добиться

полного соответствия сотрудника занимаемой должности и требуемой квалификации. Система внедряется в компаниях с четкой организационной структурой.

В условиях высокой и жесткой конкуренции организациям приходится отходить от устаревших способов управления, выбирая современные концепции. На базе привычных всем методов создаются модернизированные службы, обеспечивающие эффективное управление персоналом и его развитием, улучшение производительности труда. Менеджеры должны владеть основами, в противном случае систему будет сложно внедрить и использовать.

При планировании бюджета на внедрение концепций управления персоналом в условиях кризиса рекомендуется пересмотреть его структуру, исходя из конкретной ситуации в компании. Можно перейти на так называемый оперативный ограниченный бюджет по направлениям, к которым такая практика может быть применима (подбор, адаптация, обучение, корпоративная культура и др.). Делайте своими силами все то, что позволяют компетенции сотрудников отдела персонала. В этом есть и дополнительный стимул для самой HR-команды. Потому что показатели экономики средств будут в глазах работодателя весомым аргументом и тем самым очевидным обоснованием, которое поддержит значимость и необходимость самого HR-подразделения

Лекция 2. Системный подход в управлении персоналом. Процесс принятия решений: его структура, типы и их особенности.

План

Системный подход в управлении персоналом. Исследование методов рационального решения проблем в коллективе организации.

Процесс принятия решений: его структура, типы и их особенности.

Варианты принятия решений. Проблема выбора между сотрудничеством и соперничеством. Основные инструменты принятия решения. Манипулирование. Составляющие и заменители в процессе принятия решений. Нестандартные творческие Преимущества и недостатки делегирования полномочий. Исследование проблемы в конкретном коллективе. Организационное решение. Методы рационального решения проблем.

Управление персоналом в организации подразумевает обеспечение предприятия качественным персоналом, умеющим и способным выполнять свои определенные функции и способствующим эффективному производству. Как правило, существует несколько подходов, относящихся к сфере управления кадрами. Самый популярный и действенный из них – системный подход к управлению персоналом.

Суть понятия

Системный подход к управлению персоналом Суть заключается в том, что любое целое состоит из каких-либо частей, но является не просто суммой этих самых частей, а чем-то большим. В наше время системный подход применяется практически во всех областях знаний, так как с помощью него можно последовательно и детально изучить то или иное явление.

В целом сущность системного подхода к управлению персоналом заключается в следующем:

Формирование целей, которые хочет реализовать организация, и устанавливается их иерархия. Иными словами данная функция называется «дерево целей».

Получение максимального эффекта в достижении определенных целей посредством сравнительного анализа разнообразных альтернативных путей и способов достижения этих самых целей и задач, последующее осуществление выбора той или иной стратегии.

Количественная оценка целей, а также средств и способов приближения к ним или их полного достижения.

Системный анализ

В содержание системного подхода также входит понятие системного анализа. Это совокупность различных научных методов, практических приемов для решения множества проблем, которые возникают в сфере целенаправленной общественной деятельности, действующих в основе системного подхода и понимания объекта как системы.

Системный анализ главным образом характеризуется логически обоснованным и упорядоченным подходом к исследованиям проблем, а также применением возможных существующих методов их решения, которые могут разрабатываться и в рамках других наук.

Цель системного анализа – всесторонняя, полная проверка вариантов действий с позиции качественного и количественного сопоставления затрачиваемых ресурсов с получающимся эффектом.

Понятие системы

С точки зрения системного подхода и системного анализа как его составляющей, исследования тех или иных явлений строятся на использовании категорий системы. Под системой понимается единство взаимовлияющих и взаимосвязанных элементов, которые расположены в определенной закономерности во времени и пространстве. Эти элементы действуют совместно и направлены на достижение какой-либо конкретно поставленной цели. Сама же система должна удовлетворять следующим двум основным требованиям:

поведение каждого из элементов той или иной системы обязательно влияет на характер развития и поведения всей целостной системы, а если система каким-либо образом расчленяется, то существенные свойства этой системы будут утеряны}

поведение каких-либо системных элементов и их воздействие на систему в целом находятся во взаимной зависимости} отделение хотя бы одного из основных элементов от всей системы также ведет к потере существенных свойств.

Если рассматривать управление персоналом как систему, то управление персоналом выступать как:

отдельная часть,

отдельный элемент организационного управления,

комплекс различных взаимодействующих между собой частей: процессов, субъектов и объектов, отношений, которые образуют целостность организации.

В то же время управление персоналом можно рассматривать как самостоятельно функционирующую и должным образом организованную подсистему, в которой функционируют определенные отношения, имеются свои объекты и субъекты, а также разрабатываются, анализируются и реализуются разные задачи по рациональному использованию ресурсов человека. Одновременно управление персоналом как система, являясь одним из компонентов управления предприятием, находится во взаимодействии с его окружающей средой, удовлетворяет и учитывает ее интересы. Система управления действует в рамках общепринятых в этой окружающей среде принципов и норм, которые определяют всю основу управления кадрами.

Функции и цели управления с точки зрения системного подхода

Системный подход к управлению персоналом в конкретной организации представляет собой управление сотрудниками как определенную систему, которая должна преследовать следующие цели: помощь организации в достижении общих целей, которые будут отвечать эффективности производства}

эффективное использование возможностей и квалификации как каждого из сотрудников, так и всего коллектив в целом}

обеспечение организации заинтересованными и высококвалифицированными исполнителями и специалистами}

стремление к наиболее полному удовлетворению работников своей трудовой деятельностью и их максимально полному профессиональному самовыражению.

Функции управления, с точки зрения системного подхода, рассматриваются как конкретный вид деятельности управленцев. Принято выделять несколько уровней касательно управленческих функций.

Административно-организационные функции в управлении кадрами

Функции такого рода связаны с основными задачами в организации деятельности управленцев на том или ином предприятии:

планирование – разработка и балансирование анализируемых комплексов работ и ресурсов, которые направлены преимущественно на благоприятное достижение целей организации}

разработка системы по распределению ресурсов, ее организация и назначение определенных исполнителей, ответственных за конкретный комплекс тех или иных работ}

мотивация, побуждение работников к добросовестному выполнению комплекса своих установленных обязанностей}

контроль – сопоставление непосредственно фактических результатов по трудовой деятельности с запланированными, выявление причин их несоответствия или отклонения и последующая корректировка определенных действий.

Кадровые функции

К ним относятся все функции, которые связаны с воздействием на персонал организации: набор персонала, расстановка, профессиональная ориентация сотрудников, аттестация и оценка их трудовой деятельности, развитие кадров и увольнение.

Технологическо-производственные функции

Их направленность падает на реализацию действий, относящихся к созданию и производству какой-либо продукции или же предоставлению какой-либо услуги. К ним относятся:

нормирование производства – разработка как качественных, так и количественных элементов, которые используются в управленческом процессе}

Системный подход к управлению человеческими ресурсами координация производства – согласование задач и заданий по времени, необходимому для их исполнения, и распределение между работниками}

внесение изменений или полная регуляция существующих нормативов, методов выполнения каких-либо задач, а также принятие оперативных мер, направленных на устранение конфликтных или проблемных ситуаций в процессе производства}

общее распределение или диспетчеризация и согласование задач с обязанностями между исполнителями (работниками) и подразделениями, за которыми они закреплены.

Методология системного подхода в управлении персоналом

Системный подход к управлению человеческими ресурсами на том или ином предприятии имеет свои методы – способы и приемы, при помощи которых руководитель может полноправно оказывать воздействие на трудовую деятельность каждого из членов коллектива и весь коллектив в целом.

Такой набор методов принято разделять на три большие группы: административные, экономические и социально-психологические.

Административные методы

Это комплекс методов, направленных на конкретизацию всех форм воздействия в деятельности управления персоналом организации, а также на своевременную выдачу административных распоряжений всем подразделениям организационной структуры. Кроме того, данные методы отвечают за постановку целей и задач для исполнителей в системе управления кадрами для обеспечения технико-организационной и экономической регуляции процесса производства тех или иных товаров или же услуг, которыми занимается организация.

Экономические методы

Основаны на материальной заинтересованности как всего коллектива в целом, так и отдельных сотрудников в результатах своей трудовой деятельности. Положительное стимулирование оказывается посредством различных поощрений (как материальных, так и моральных). Формы этих поощрений могут быть самыми разнообразными: объявление благодарности какому-либо сотруднику, премирование, предоставление путевок в дома отдыха или санатории, повышение и назначение на новую, более высокооплачиваемую, должность и т.д.

Социально-психологические методы

Это разнообразные средства воздействия, основанные на изучении производственных коллективов и психологического климата в них, а также социально-психологических тонкостей и аспектов деятельности данных коллективов, которые могут быть направлены на улучшение и повышение эффективности управленческого труда деятельностью организации. В настоящее время данная группа методов является одной из основных, требующихся для планирования социальной динамики и развития коллектива на предприятии. Главная цель применения социально-

психологических методов – урегулировать и улучшить взаимоотношения в коллективах, создать оптимальный психологический климат в них.

Основополагающие принципы системного подхода управления персоналом:

Целостность. Этот принцип позволяет рассматривать как целостную систему, так и одну из подсистем для вышестоящих уровней.

Иерархичность. Иерархичность строения подразумевает наличие множества (или хотя бы двух) элементов, которые располагаются на основе подчинения элементов более низшего уровня и так далее по убыванию. Реализация данного принципа явно видна на примере абсолютно любой организационной структуры, ведь, как известно, любая из организаций представлена взаимодействием двух основных подсистем, а именно – управляющей и управляемой подсистемами.

Структуризация. Этот принцип позволяет анализировать элементы системы, а также их взаимосвязи в рамках какой-либо конкретной организации. В принципе, функционирование системы обуславливается не только свойствами отдельных ее элементов, но и непосредственно свойствами самой структуры.

Множественность. Данный принцип позволяет применять различные кибернетические, экономические и математические модели, требующиеся для описания как отдельных элементов, так и всей системы в целом.

Лекция 3. Преимущества и недостатки делегирования полномочий

План

Преимущества делегирования полномочий. Психологические основы делегирования. Главная проблема при делегировании полномочий. Рекомендации и ситуации при делегировании. Психологические рекомендации. Личные рекомендации. Вспомогательные рекомендации. Исследование проблемы в конкретном коллективе.

Таблица 1

Достоинства и недостатки делегирования полномочий

<i>Достоинства</i>	<i>Недостатки</i>
освобождение времени менеджера	организация делегирования требует определенной затраты времени и усилий менеджера
возможность менеджеру заняться более важной работой	
работа с кадровым резервом	имеется определенный риск
мотивация тех, кому осуществляется делегирование	в организации может просто не быть людей с достаточными ресурсом времени и компетенцией
средство развития искусств и навыков сотрудников	возможность более глубокой оценки потенциала подчиненных
<i>Повышение качества делегирования</i>	<i>Снижение качества делегирования</i>
планировать делегирование	оставлять людей в состоянии сомнения
обсуждать планируемое делегирование с соответствующими личностями	делегировать все активности одним и тем же сотрудникам
обязательно давать тем, кому делегированы полномочия, закончить эффективно выполняемую работу	включаться, диктовать ход работы, которая уже выполняется в порядке делегирования

	применять методы кредитования при делегировании («потом посмотрим»)
--	---

Надо:

- планировать делегирование;
- обсуждать планируемое делегирование с соответствующими личностями;
- обязательно давать тем, кому делегированы полномочия, закончить эффективно выполняемую работу.

Не надо:

- оставлять людей в состоянии сомнения;
- включаться, диктовать ход работы, которая уже выполняется в порядке делегирования;
- делегировать все активности одним и тем же сотрудникам;
- применять методы кредитования при делегировании («потом – посмотрим»).

Возможны два направления распределения полномочий:

- делегирование полномочий,
- централизация решения.

Наиболее типично следующее распределение решений (для западных фирм).

1. Высокая централизация:

- решения по инвестициям,
- финансовые решения,
- персональные назначения в высшем руководстве.

2. Ограниченная централизация:

- решения по НИОКР.

3. Ограниченное делегирование:

- решения по инвестициям в пределах бюджета,
- решение о персонале.

4. Высокое делегирование:

- текущие производственные вопросы,
- решения о сбыте продукции.

5. Делегированию решений способствуют (положительная корреляция):

- величина предприятий,
- номенклатура продукции,
- компьютеризация управления,
- динамика НТП,
- изменчивость окружающей среды,
- приемлемость цен спроса,
- межпроизводственная кооперация.

Делегирование и централизация принятия решения могут иметь разные последствия (табл.2).

Таблица 2

Последствия делегирования и централизации решений

Результат	Преимущества делегирования Недостатки централизации	Недостатки делегирования Преимущества централизации
1	2	3
Успех фирмы	Улучшение результатов из-за повышения ответственности исполнителей Снижение затрат Возможность отсутствия менеджера	Требуется высокая квалификация низших уровней управления Добавочные затраты на контроль принимаемых решений

Качество решений	Высшее руководство может сосредоточиться на стратегических решениях Реальность принимаемых решений Далекие от реальности решения центра	Недостаточная однородность принимаемых решений Однородность централизованного решения Проблема квалификации низших уровней управления Длительный процесс осуществления решений
Загрузка менеджмента	Разгрузка верхних уровней Ненужность штабов Разгрузка путей коммуникации	Загрузка подчиненных уровней Увеличение объема решений
Координация	Самоопределение подчиненных уровней управления Их собственная ответственность Вмешательство высшего звена лишь в исключительных случаях	Возможность конфликта с нижними уровнями управления Повышение необходимости их контроля
Результат	Преимущества делегирования Недостатки централизации	Недостатки делегирования Преимущества централизации
Социально-психологические эффекты	Дополнительные возможности развития низших уровней управления Повышенные требования к производительности у подчиненных менеджеров Переживание за успех, удовлетворенность у них	Перепоручение подчиненным уровням управления (снятие ответственности) Стресс из-за ответственности у низших уровней менеджмента Меньше возможности для принятия решений у руководства

Успешное делегирование (Successful Delegation)

Делегирование – передача другим (обычно подчиненным) ответственности и авторства операций и/или согласования определенных действий. Имеются различные уровни делегирования (делегирование деятельности, но не оценок, ответственности, авторства действий).

Лекция 4. Сущность организационных структур и их эволюция

План

Сущность организационных структур и их эволюция.

Исследование организационной структуры, составление рекомендаций по ее усовершенствованию. Организация и организационная структура. Деление на подразделения, распределение полномочий и ответственности (делегирование полномочий). Виды полномочий. Преодоление преград при нежелании передачи полномочий и принятие ответственности.

Организационная структура управления (ОСУ) — это внутреннее строение любой производственно — хозяйственной системы, то есть способ организации элементов в систему, совокупность устойчивых связей и отношений между ними. ОСУ является не только основой существования количественно определенной системы управления, но и формой, в рамках которой протекают изменения, зреют предпосылки для перехода системы в целом в новое качество. Вместе с тем ОСУ

является наиболее консервативным элементом системы управления. Этот консерватизм объясняется не только тем, что изменения ОСУ затрагивают интересы целых коллективов, но и объективными требованиями сохранения устойчивости системы. Вместе с тем история развития менеджмента в XX веке показывает, что консерватизм этот достаточно относителен. В XX веке ОСУ претерпели значительную эволюцию. Анализ эволюции ОСУ предусматривает определенную типизацию. При всем многообразии подходов к решению этого вопроса, по нашему мнению, можно принять следующую классификацию (рис. 1).

Механистическая (бюрократическая) структура выступает как жесткая иерархия, как пирамида управления. Механистические структуры функционируют подобно хорошо работающей машине, механизму. Органистические структуры получили свое название по аналогии с деятельностью живой материи, живой клетки. Они являются более гибкими и адаптивными. Для них характерно небольшое число управленческих уровней, правил и инструкций, большая самостоятельность в принятии решений на низовом уровне. Конечно такая классификация достаточно условна. В больших организациях многоуровневые ОСУ дифференцируются одновременно по нескольким признакам. В этом контексте различают “стратифицированные” и “совмещенные” ОСУ.

В стратифицированных структурах на одном уровне управления применяется один признак, а на более низком — другой. В отличие от этого в совмещенных структурах на одном и том же уровне применяется по два и более признака дифференциации, что порождает двойное и более подчинение и приводит к матричной организации.

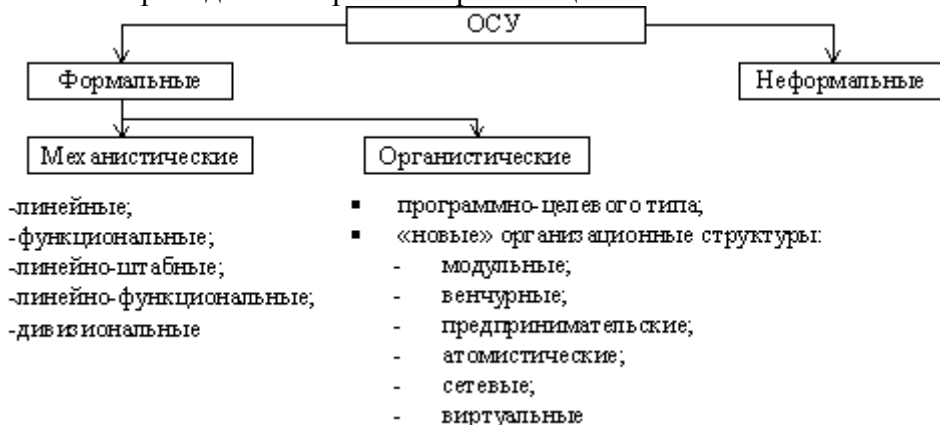


Рисунок 1. Классификация типов ОСУ

В первой половине XX века доминирующими были сначала линейные и функциональные ОСУ, а затем их комбинации. Во второй половине крупные западные корпорации стали практически повсеместно переходить к дивизиональным структурам.

Переход к дивизиональной ОСУ был значительным шагом вперед к созданию условий для ускорения научно — технического развития производства. Руководители высшего звена стали больше уделять внимания вопросам перспективного развития производства. Децентрализация оперативного управления производством стала сочетаться с жесткой системой финансового контроля и с централизацией НИОКР. Однако, наряду с положительными моментами проявились и негативные стороны дивизиональных структур. Открывшиеся возможности для расширения ассортимента выпускаемой продукции вызвали в ряде фирм усиление диверсификации производства. Этот процесс в его экстремальной форме привел к появлению фирм-конгломератов, занимающихся производством совершенно разных по своему характеру видов продукции, руководствуясь лишь стремлением обеспечить наибольшие прибыли. Многие из них в условиях ухудшения общего экономического положения и усиления конкуренции потеряли управляемость и потерпели банкротство. Также серьезным недостатком дивизиональной ОСУ явилось увеличение затрат на содержание административно-управленческого персонала. Опыт многих крупных компаний показал, что дивизиональная ОСУ может способствовать повышению эффективности управления лишь до определенных пределов, после чего начинают ощущаться все большие трудности. Основной их причиной является все та же замедленность процесса подготовки и принятия решения, что характерно и для линейно-функционального типа ОСУ. Процесс формирования дивизиональных струк-

тур в крупных компаниях сопровождался созданием подразделений, которые наделялись значительной хозяйственной самостоятельностью. Такие подразделения именовались отделениями и формировались главным образом по продуктовому признаку, реже по региональному или по рыночному. В американском менеджменте этот подход получил название “централизованная координация — децентрализованная администрация” и связывался с именем президента компании “Дженерал Моторз” А. Слоуна. Такие отделения постепенно развиваясь послужили основой современных центров. То есть, прежде всего, центров прибыли, центров реализации, центров инвестиции и т.д. По мере развития концепции стратегического управления такие центры постепенно стали трансформироваться в стратегические хозяйственные центры (СХЦ) — внутрифирменные подразделения, отвечающие одновременно и за развитие будущего потенциала. Основная проблема при создании СХЦ — это распределение ответственности. Решают эту проблему по-разному. В частности, фирма “Дженерал моторз” распределила свои подразделения, занимающиеся текущей производственно-хозяйственной деятельностью, между СХЦ с тем, чтобы последние отвечали не только за планирование и реализацию стратегии, но и за конечный результат — получение прибыли.

Одной из самых главных проблем ОСУ постепенно становилась проблема гибкости. Эту проблему пытались решить, создавая новые варианты комбинированных структур путем внедрения в основной костяк (например, линейно-функциональной) структуры новых элементов, что вызвало к жизни новые ОСУ, такие как с временными (создаваемыми на срок) органами, с комитетами, управление по проекту (продукту, объекту), матричные структуры и т.д. Все эти варианты ОСУ получили общее название программно-целевых структур. При этом роль и место руководителя программы меняется в зависимости от условий, в которых осуществляется управление. Необходимо отметить существенное отличие ОСУ программно-целевого типа от структур механистического типа, состоящее в том, что в основе, например, линейно-функциональной, лежит комплексное управление объективно складывающимися подсистемами, в то время как программно-целевые структуры базируются на комплексном управлении всей системой в целом, как единым объектом, ориентированным на определенную цель.

Современными модификациями программно-целевых ОСУ являются венчурные и инновационные. Крупные фирмы интегрируют такие структуры в свой менеджмент. Это наиболее перспективный путь мобильного реагирования на быстро меняющиеся условия рынка. Принципы построения и действия венчурного отдела в фирме те же, что и в самостоятельном венчурном предприятии. Венчурные (инновационные) структуры в крупных фирмах имеют несколько разновидностей в зависимости от ряда факторов:

- значимости разрабатываемых проектов;
- их целевой направленности и сложности;
- от степени формализации и самостоятельности деятельности.

Таким образом, эволюция ОСУ в XX веке однозначно показывает, что совершенной, универсальной структуры нет и процесс поиска будет продолжаться и в новом столетии. Следует отметить, что существует и другая точка зрения, состоящая в том, что совершенной, идеальной ОСУ нет и быть не может. Это так называемая концепция “размороженной системы” или организации без ОСУ. Последователи этой концепции считают, что время “организованных организаций” прошло и что современная экономика вступает в такой этап, когда особую важность приобретает самоорганизация. Не отрицая важности самоорганизации мы все же считаем, что задача поиска эффективных ОСУ остается актуальной.

Какие же факторы будут оказывать наибольшее влияние на этот процесс? На наш взгляд к ним относятся:

- краеугольным камнем любого производственного процесса в мире становится информация; преобладание значения информации над другими производственными факторами — самое крупное изменение в современной экономике;
- возрастание роли человеческого фактора;
- рынок крупных корпораций будет доминировать и иметь огромное преимущество в эффективности перед рынком предприятий.

Действительно в 80-ые годы в индустриально развитых странах начался качественно новый этап развития общественного производства — этап перехода от индустриальной фазы к информационной. Это революционное преобразование производства должно было вызвать и революционные преобразования в управлении. “Процесс информатики разрушил замкнутость организаций и сделал малоэффективными те из них, которые использовали структуры, обеспечивающие это качество” (1).

Проблема возрастания роли человеческого фактора подробно проанализирована на страницах настоящего журнала. Отметим только тот факт, что отношение науки и практики управления к человеческим ресурсам в последнее время коренным образом изменилось. В центре всех современных концепций управления становится человек, и в практической деятельности несмотря на то, что данный подход “является более дорогостоящим, не всегда удобным, а где-то и конфликтным, именно он позволяет поддерживать и повышать результативность деятельности организации” (2).

По мнению многих экономистов “широкомасштабное формирование ФПГ и других мощных и жизнеспособных организационно-хозяйственных структур современного типа будет тождественно превращению у нас рынка предприятий Ж-Б. Сэя в рынок монополий Дж.-К. Гелбрейта (3). Таким образом, тенденция формирования оптимальной рыночной структуры должна привести к выработке стратегии, ориентированной на создание мощной корпоративной основы экономики. Но возникает вопрос, какова же должна быть организационная основа таких корпораций. П. Дракер считает, что корпорации XXI века будут “флотилией, состоящей из производственных модулей, каждый из которых включает либо стадию производственного процесса, либо ряд схожих операций” (4). Таким образом, корпорация XXI века — это взаимосвязанная совокупность модулей, ориентированных на потребителя. Причем при сохранении общего руководства корпорацией у модулей будет своя полноценная система управления. И каждый модуль будет иметь возможность принимать самостоятельные решения по вопросам взаимодействия с внешней средой и с другими модулями. Такая организация корпорации обеспечит гибкость и возможность быстро вносить изменения в производственные процессы. При этом, как отмечает П. Дракер, для каждого модуля должен быть разработан “баланс” между стандартизацией и гибкостью. Такая организация потребует формирования новой системы коммуникации и информации. Одной из основных черт новизны является то, что часть информации будет передаваться по горизонтальным каналам связи, то есть произойдет постепенный переход от иерархии к сетевым организациям.

Такова вкратце характеристика факторов, в наибольшей степени влияющих на ОСУ. И все же, какой должна быть ОСУ в будущем? Ответить на этот вопрос однозначно невозможно. Тем не менее во второй половине XX века в ряде наиболее эффективных компаний происходили процессы, которые позволяют сделать некоторые предположения.

Эдхократические организации

Идея формирования эдхократической организации зародилась еще в середине века в американской компании “Хьюлетт-Паккард”. Эдхократия — это одновременно и ОСУ и управленческий стиль. Важнейший параметр эдхократии — компетентность. Вокруг этого и строится вся деятельность: система стимулирования, высокая степень свободы в действиях работников, преобладание горизонтальных связей, преимущественно неформальный характер взаимодействия персонала (даже по вертикали) и т.д. Отсюда следует, что ОСУ эдхократической организации порой жестко не определена, иерархическое строение ее может довольно часто изменяться, у менеджеров не всегда есть жесткая привязка к определенной сфере деятельности. ОСУ эдхократической организации обычно ассоциируют со схемой концентрической формы. Безусловно, что такой тип организации не универсален. Наиболее эффективен он для организаций, где преобладает стохастический характер деятельности: НИОКР, консультационно-нововведенческая деятельность и т.п.

Многомерные организации

Дальнейшее совершенствование организации ОСУ получила в 70-е годы в развитии специальных горизонтальных механизмов матричного типа, действующих в рыночно-сбытовом направлении. Наиболее характерна здесь была структура американской химической корпорации “Дуо корнинг”. Переход к новой ОСУ был обусловлен невысокой эффективностью существовавшей ди-

визиональной структуры, которая выражалась в недостаточной координации разных отраслей производства корпорации, использующих общие источники химического сырья, что в свою очередь приводило к снижению эффективности процесса управления. Основу многомерной структуры составили 9 центров бизнеса. Каждый из них являлся “центром планирования” и одновременно “центром прибыли” по определенной группе товаров. На корпоративном же уровне были созданы “глобальные центры бизнеса”, которые вырабатывали стратегию по своему направлению и обеспечивали разрешение межфункциональных конфликтов по данной группе товаров. Высшим органом управления стал корпоративный совет бизнеса, который устанавливал общекорпоративные цели и стратегию, осуществлял общекорпоративный контроль. Несколько по-иному рассматривал сущность многомерных организаций Р.Акофф (5). Основная его идея заключалась в том, что, во-первых, каждое подразделение в многомерной структуре может быть организовано как и компания в целом, во-вторых, многомерные структуры применимы абсолютно к любому подразделению организации. Это дает возможность предоставления автономии подразделениям организации и создает некоторое подобие рынка внутри ее. Р. Акофф выделил следующие основные преимущества многомерной ОСУ:

- максимально благоприятные условия для делегирования полномочий;
- четко фиксируемая мера эффективности — получаемая прибыль;
- автономность реорганизации отдельных подразделений.

Партисипативные организации

Организации такого типа связаны прежде всего с проблемой человеческого фактора. То есть партисипативные организации или организации, построенные на участии работников в управлении, предоставляют своим членам возможность участвовать в решении вопросов, касающихся их работы. Элементы такой организации были задействованы в СССР в середине 80-х годов, когда осуществлялась выборность руководителей, функционировали Советы трудовых коллективов (СТК) и т.п. При формировании партисипативных организаций необходимо очень четко разделить такие вещи как власть, иерархия и демократия, иначе могут возникать ситуации, когда, например, СТК вмешивается в профессиональные (чисто технические) вопросы подотчетных им руководителей и т.д. Представляется, что такие организации весьма перспективны, но по-настоящему эффективны они могут стать только при условии, если в компании сформирована действенная система самоуправления. Именно система, а не отдельные ее элементы, как было в СССР.

Сетевые организации

В условиях расширения и диверсификации производства успех достигается децентрализацией управления и это стало главной тенденцией развития организационных форм крупных компаний. Процессы децентрализации и разукрупнения неразрывно связаны с поэтапным переходом от линейно-функциональных к дивизиональным и матричным структурам управления и от них — к сетевым организациям. Последняя форма получила широкое распространение в мировой практике как наиболее надежное средство выживания предприятий, прежде всего, малого бизнеса в условиях жесткой рыночной конкуренции. Под сетевыми организациями понимаются кооперационные соглашения, объединяющие, как правило, малые и средние компании. Сети представляют собой достаточно гибкую структуру, позволяющую входящим в нее компаниям конкурировать между собой, привлекать новых партнеров и одновременно организовывать и координировать деятельность своих членов. Сетевые организации объединяют два противоположных принципа — конкуренцию и кооперацию. Особое значение приобретают вопросы определения степени децентрализации и разукрупнения, так как отклонения в ту или иную сторону ведут к отрицательным последствиям. Хотя сетевые организации обладают чертами, отличающими их от других организационных форм, они могут соединять в себе элементы разных ОСУ. “В итоге сетевая организация включает в себя элементы специализации функциональной формы, автономность дивизиональной структуры и возможность переброски ресурсов матричной организации” (6). Переход к сетевой структуре, как правило, происходит постепенно, то есть традиционная иерархия должна последовательно замещаться на более “плоские” структуры прямого сотрудничества, в которых постепенно вытесняются бюрократические отношения. При этом существенно меняется роль менеджеров.

В сетевой структуре все менеджеры оказываются практически в равных условиях, иерархия исчезает (рис. 2).

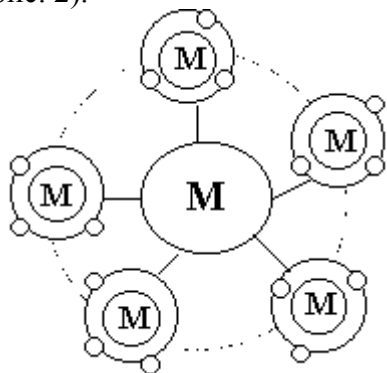


Рисунок 2. Сетевая структура организации

При этом происходит отмирание большей части контрольно-распорядительных функций менеджеров. Вместо них появляются функции, связанные с лидерством в данном коллективе, то есть, прежде всего, подбор команды, организация совместной работы, обучение, а также представительские функции. По мере развития новейших информационных технологий, средств телекоммуникаций сетевые структуры могут постепенно трансформироваться в новый вид — виртуальные структуры.

Виртуальные структуры

Виртуальные организации представляют собой сеть делового сотрудничества, включающую основной бизнес данной организации, ее внешнее окружение (поставщиков, потребителей и т.д.), функционирование которых координируется и объединяется с помощью современных информационных технологий и средств телекоммуникаций. Именно последние вместе с сетевыми структурами во многом обеспечили формирование виртуальных организаций, поскольку они делают принципиально не обязательным физическое наличие менеджеров на рабочих местах. “Виртуальные коллективы группируют людей по мере возникновения необходимости в создании определенной стоимости для удовлетворения специфических потребностей. При этом не возникает физического коллектива как организации, а происходит лишь объединение особых отличительных способностей в систему, которая оказывается способной произвести требуемую стоимость” (7). Концепция виртуальной организации создает принципиально новые возможности для бизнеса и очевидно будет широко использоваться в XXI веке.

Лекция 5. Оптимальные структуры взаимодействия рабочих групп.

План

Оптимальные структуры взаимодействия рабочих групп.

Составление оптимальной структуры взаимодействия рабочих групп.

Постоянные рабочие группы. Временные рабочие группы. Команда, как рабочая группа. Общий принцип построения системы временных взаимодействующих групп. Коммуникации и коммуникационные сети. Модели коммуникаций («звезда», «круг», «шпора», «тент», «палатка», «дом»).

В настоящее время менеджмент современных организаций невозможно представить как систему, в которой каждый из ее членов функционирует по отдельности. Всё чаще используются методы организации деятельности компаний, основанные, в первую очередь, на слаженной и эффективной групповой работе. Так почему же организации стремятся объединить усилия людей на пути к достижению корпоративной цели? Ответом на этот вопрос является главный закон организации — закон синергии, который гласит о том, что потенциал организации или группы как единого целого значительно превышает сумму потенциалов отдельных элементов из-за их взаимной поддержки и дополнения. Исходя из этого, от объединения в рабочие группы субъекты существенно выигрывают в производительности труда, что в результате приводит к росту доходов организации в целом. Возможности группы оказываются больше, чем сумма возможностей ее участников по

следующим причинам: 1. взаимодействие членов группы позволяет преодолеть некую грань физических и интеллектуальных способностей отдельного человека; 2. благодаря возникающей специализации труда, удается существенно повысить его производительность; 3. в процессе совместной деятельности у участников, помимо их воли, возникает дух соревнования, мобилизующий скрытые резервы и существенно повышающий интенсивность труда; 4. создаются условия успешного решения проблем там, где по тем или иным причинам невозможно распределить обязанности между отдельными участниками; 5. в процессе совместного труда передаются знания, навыки, передовые методы работы, т.е. происходит профессиональный рост членов группы. Рабочая группа представляет собой совокупность работников, объединенных пространством, профессиональной деятельностью, определенным образом взаимодействующих между собой и выступающих по отношению к окружающим как единое целое. Поскольку для достижения оптимальной эффективности взаимодействия людей в производственном процессе необходимо координировать их деятельности направить усилия всех членов группы в нужное русло, рабочие группы и структуры их взаимодействия представляют собой главный объект управленческой деятельности.

Именно поэтому необходимым действием руководителя в комплексе с изучением и коррекцией социально-психологических основ управления персоналом является создание оптимальной структуры организации на основе эффективного взаимодействия рабочих групп.

Традиционная и самая распространенная организационная структура представляет собой совокупность постоянных рабочих групп, связанных формальными коммуникациями. Необходимость создания формальной коммуникации в процессе взаимодействия групп обусловлена потребностью эффективной структуры из рабочих групп к воздействию управленческих структур организации с целью осуществления отлаженной сети формальных коммуникаций. Характер деятельности рабочих групп внутри организаций определяет некоторые специфические черты, присущие им как организационным единицам: 1. специальное назначение деятельности, поскольку они не занимаются выполнением общих функций в организации; 2. делегирование ими определенных полномочий и ответственности; 3. наличие собственных ресурсов и относительной самостоятельности в решениях; 4. продуктом деятельности групп, как правило, является информация. Следует обратить особое внимание на процесс создания взаимодействующих рабочих групп, состоящий из следующих элементов: 1. временные организационные группы; 2. коммуникационные каналы между группами и организационными единицами; 3. коммуникационные сети. Важным аспектом в оптимизации деятельности организации в целом и действующих в её рамках рабочих групп является создание адаптивных или органических структур – временных рабочих групп – представляющих собой целевые группы или группы руководителя, обладающие особой мобильностью, гибкостью и самостоятельностью. В данном коллективе в отношении решения каждого из конкретных вопросов существует наиболее компетентный специалист, который лучше других справляется с поставленными задачами в рамках своих полномочий. В определенной ситуации именно этот специалист управляет процессами выработки, реализации и принятия решений, а также решает, каким образом следует распределить ресурсы организации. Остальные специалисты и работники оказываются в его временном подчинении. Таким образом, каждый раз, в зависимости от поставленной цели, в группе происходит смена лидера. Подобные перестановки и изменения в иерархии структуры рабочей группы положительно влияют на производительность ее работы, поскольку позволяют наиболее экономично расходовать ресурсы и выбирать максимально эффективные решения возникающих проблем, в реализации которых принимает участие каждый член группы. Также большую роль в оптимизации структуры взаимодействия рабочих групп внутри организации имеет включение коммуникаций, коммуникационных каналов для осуществления передачи информации информационных потоков в управленческом процессе. Информация, которую получают, обрабатывают и создают рабочие группы, должна быть достоверной и правильно понятой, поэтому организационная структура управления должна соответствовать основным закономерностям коммуникационных процессов. Коммуникации, которые связывают несколько групп или работников и, в зависимости от функционального назначения составляют коммуникационную сеть, представляют собой один из важных элементов оптимизации структуры взаимодействия групп. Данная сеть со-

стоит из разнообразных каналов, а также, в зависимости от функционального назначения групп, может быть первичной или главной, вторичной или вспомогательной. Каждый тип коммуникационной сети порождает определенную организационную структуру. Коммуникационные сети в организационных структурах взаимодействия рабочих групп, согласно мнению Д. Фуллера, представляют собой модели организационных структур, наглядно изображенные на рисунке Рис.. Основные модели организационных структур

Рассмотрим представленные модели организационных структур взаимодействия рабочих групп на примере моделей под названием «Звезда» и «Палатка». Среди характеристик, присущих модели «Звезда», можно выделить следующие: 1. один руководитель контролирует деятельность нескольких работников, а силовые линии исходят из центра; 2. качество работы модели определяется в центре и в основном зависит от его способностей самостоятельно или коллегиально принимать и обнародовать информацию; 3. главную роль играет выбор лидера рабочей группы. Модель «Палатка», в свою очередь, имеет следующие характерные особенности: 1. возможность неформального существования структуры; 2. достигает максимальной эффективности, если точно определены права и обязанности работников каждого уровня; 3. непроизводительна в рамках широкой области неопределенности. Исходя из примеров, каждая модель обладает своими преимуществами и недостатками. Выбор определенной модели зависит от конкретной ситуации, желаемых результатов деятельности организации субъектов, которые составляют рабочие группы, модели их взаимодействия и от других характерных для определенной организации факторов. Согласно Д. Фуллеру можно выделить основные свойства, которые характерны для каждой из моделей: 1. руководитель в моделях представляет собой одно лицо, не имеющее постоянных заместителей, посредников между ним и подчиненными; 2. коммуникационные каналы во всех случаях являются двусторонними;

3. линии показывают направление формального, то есть силового, воздействия со стороны руководителя; 4. каждый пользователь информации является контрольной точкой, в которой эта информация проверяется, фильтруется и обрабатывается. Все модели организационных структур взаимодействия рабочих групп имеют возможность трансформации и дополнения друг друга для достижения оптимальности в деятельности организации. Исходя из этого, основной задачей руководителя при формировании гибкой структуры организации является своевременная оценка необходимости перехода от одной модели к другой и сочетании моделей в конкретной ситуации. Таким образом, оптимизация структуры взаимодействия рабочих групп это приведение структуры предприятия, его взаимодействий с рынком и внутренних взаимодействий рабочих групп в состояние, способствующее максимально эффективному достижению целей предприятия в рамках принятых стратегий. Для того чтобы оптимизировать и повысить эффективность структуры взаимодействия рабочих групп в рамках современного менеджмента, необходимо соразмерное применение и реализация моделей организационных структур в деятельности организации, поскольку в результате проведенного анализа, был выявлен ряд преимуществ применения моделей, благоприятно влияющих на достижение корпоративных целей: 1. сильная связь между работниками группы; 2. благодаря гибкой структуре модели, появляется возможность быстрее достичь поставленной цели; 3. отсутствуют искажение информации и конфликты, благодаря совмещению формальных и неформальных каналов передачи информационных потоков; 4. численная эффективность групп составляет 58 человек на одну рабочую группу; 5. наличие благоприятного климата для работы коллектива, что обеспечивается равенством профессионализма и уровней темперамента работников. При правильной организации деятельности компании, рабочие группы представляют собой мощный инструмент совершенствования производственных отношений. Особое значение рабочие группы имеют при внедрении инструментов производства с наименьшим уровнем издержек. В этом случае создание рабочих групп становится первым шагом на пути всеобщего вовлечения персонала в основную миссию организации. Организация рабочих групп является одним из самых эффективных инструментов современного организационного развития. Недостатками такой деятельности являются длительность изменений, делегирование полномочий и информирование персонала, невозможность выработки и принятия социально неприемлемых решений, однако все они компенсируются спокойной и уверенной реализацией стратегических замыслов. Взвешенный подход к процессу создания и координации деятельности групп является гарантом полноценного внедрения

любых новшеств внутри организации и, несомненно, приведет к оптимизации структуры взаимодействия рабочих групп.

Лекция 6. Психологические аспекты современной мотивации труда

Диалектика методов стимулирования. Содержательные и процессуальные теории. Мотивация через потребности. Главные мотиваторы. Анализ потребностей иерархия по А. Маслоу, как основа для расстановки персонала по должностной иерархии. Характеристики деятельности. Психологические характеристики. Концепция Врума. Модели мотивации. Влияние факторов психологического климата на потребности работника. 15 критериев мотивирующей организации труда. Исследования способов мотивации групповой деятельности.

1. Основные понятия теории мотивации

В массе организаций прочно укоренились концепции мотивации, применявшиеся в течение десятков лет. С годами они видоизменились, но многие руководители следуют им до сих пор; в основном вследствие их простоты и прагматичности. При этом не принимается во внимание современный уровень развития работников и необходимость дифференцированного подхода к ним.

Самым первым методом воздействия на людей с целью получения желаемого результата является метод *«кнута и пряника»*. Он трансформировался со временем, превратившись в *систему простейших экономических и административных стимулов и санкций*. Эта система максимально эффективна при достаточно *низкой содержательности работ, авторитарном стиле руководства и невозможности найти себе другое место работы* (по разным причинам). К методам системы следует отнести *пропорциональные доплаты и удержания, работу на условиях администрации, коллективный подряд и другие хорошо известные методы управления персоналом*.

В целом следует отметить, что в организациях есть ряд должностей и ситуаций, где употребление данной политики может быть достаточно эффективным — это должности младшего обслуживающего персонала, чей доход напрямую зависит в основном от объема выполненной простой работы, а также от работы в критических ситуациях в деятельности фирмы.

С появлением теорий З. Фрейда и Э. Мэйно управление взяло на вооружение психологические методы воздействия на работающих. Основная причина тому - появление на первом плане у работника нематериальных (вторичных или психологических) мотивов деятельности и потребностей: в самоуважении, удовлетворении работой, признании и других. Психологической зрелости теории мотивации достигли в 40-х годах. Сейчас их западную ветвь делят на две группы: содержательные и процессуальные теории. Целесообразно рассматривать их параллельно, выделив основные понятия теорий мотивации - потребности и вознаграждение.

Потребности — *физиологическое или психологическое ощущение недостатка чего-либо*. Она может быть сознательной и бессознательной, то есть неосознаваемой в данный момент данным индивидуумом. Потребности можно классифицировать на первичные и вторичные. *Первичные* — по своей природе физиологические и врожденные: в пище, воде, воздухе, сне, сексуальных отношениях. *Вторичные* потребности — психологические: в успехе, уважении, привязанности, власти, принадлежности к чему-либо, общении. Поскольку каждый человек — индивидуальность, то диапазон вторичных потребностей очень широк, и приведенные здесь группы — самые общие и распространенные.

Потребность порождает **побуждение** — *ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность и цель. При достижении цели удовлетворение потребности может быть полным, частичным, отрицательным*. В случае положительного удовлетворения человек склонен повторять данное поведение в сходной ситуации в будущем. Поведение, ведущее к отрицательному результату, избегается.

Добавим, что в случае удовлетворения потребности человек склонен искать новые подобные ситуации, так как вторичные потребности имеют постоянный или очень продолжительный характер. Структура потребностей каждого человека определяется местом в социальной иерархии и ранее приобретенным опытом. И большой диапазон изменений этих двух показателей создает первую проблему при мотивации через потребности. Вторая проблема заключается в

том, что удовлетворение одной и той же потребности у двух людей может требовать совершенно разных действий. Например, потребность в доверии со стороны начальника у одного работника может удовлетворяться получением сложной работы, а у другого — предоставлением свободного режима работы. Третьей проблемой мотивации через потребности является существование самой организации, где взаимозависимость работ, недостаток информации о работе каждого, изменения служебных обязанностей значительно усложняют процесс мотивации.

Вознаграждением является все, что человек считает ценным для себя. Разного рода поощрения подразделяются на внутренние и внешние. К первым можно отнести чувство самоуважения, удовлетворенность достигнутым результатом, ощущение содержательности и значимости своего труда, ответственности и неформальное общение, возникающее в процессе выполнения работы. Для обеспечения такого рода вознаграждений от руководителя требуется точная постановка задачи и создание необходимых условий труда. Внешним вознаграждением выступает то, что дается организацией за выполненную работу: заработная плата, премии, продвижение по службе, символы статуса и престижа, похвалы и признания, дополнительные льготы и вознаграждения (5).

В психологии различают мотивацию двух видов: положительную и отрицательную. Положительная мотивация — это стремление добиться успеха в своей деятельности. Она обычно предполагает проявление сознательной активности и связана определенным образом с проявлением положительных эмоций и чувств, например, одобрение тех, с кем трудится данный человек.

К отрицательной мотивации относится все то, что связано с применением осуждения, неодобрения, что влечет за собой, как правило, наказание не только в материальном, но и в психологическом смысле слова. При отрицательной мотивации человек стремится уйти от неуспеха. Боязнь наказания приводит обычно к возникновению отрицательных эмоций и чувств. А следствием этого является нежелание трудиться в данной области деятельности. Известно, что многократное применение наказания существенно снижает его действие. Такова психологическая закономерность (7).

Современные исследования базовых понятий выделили также *регуляторы мотивации* и *главные мотиваторы*. К **регуляторам мотивации** относятся: *рабочая среда* (рабочее место, уровень шума, наличие системы питания, дизайн помещения, удобства, чистота, физические условия работы), *вознаграждение* (оплата труда и другие выплаты, выходные дни, дополнительные выгоды, система медобслуживания, системы социального обеспечения), *безопасность* (принадлежность, причастность, уважение, одобрение, стиль управления, отношения с окружающими, сведения о том, как в компании относятся к работникам). К **главным мотиваторам** относятся *личное развитие* (ответственность, экспериментирование, новый опыт, возможность для обучения, обратная связь), *чувство причастности* (доступ к информации, консультации, совместное принятие решений, эффективные коммуникации, возможность представлять компанию), *интерес и вызов* (интересные проекты, развивающийся опыт, возрастающая ответственность, перспективные цели, продвижение к цели). Факторы этих групп должны быть сбалансированы, тогда возникает удовлетворенность работой и преданность организации.

Определив основные понятия и эволюцию понятий мотивации, приступим к сравнительному анализу содержательных и процессуальных теорий. Определим цель каждой группы теорий: для содержательных теорий — установить потребности работников и определить, как и в каких пропорциях применять внутреннее и внешнее вознаграждения; для процессуальных теорий — установить вероятность наступления ожидаемого результата при мотивирующей роли потребностей и различной возможной степени удовлетворения.

2. Содержательные теории мотивации

Иерархия потребностей по Маслоу. Абрахам Маслоу (1908—1970) одним из первых классифицировал человеческие потребности по степени влияния на мотивацию исполнителей, разделив их на первичные и вторичные. Само название иерархия (иногда встречается термин «пирамида») подчеркивает ранжирование потребностей. Первичные потребности вытекают из физиологии человека, который для поддержания существования должен дышать, есть, пить, отдыхать, обеспе-

чивать безопасность для себя и близких. Применительно к производственной деятельности под безопасностью можно понимать охрану труда и гарантию занятости.

Вторичные потребности связаны со стремлением индивида к определенному социальному положению, уважению коллег, самовыражению. По мнению Маслоу, потребности низших уровней — первичные потребности — удовлетворяются в первую очередь; и до тех пор, пока они не будут в основном удовлетворены, верхние уровни иерархии не оказывают мотивирующего воздействия. За счет этого переход на последующий, более высокий уровень становится возможным только после удовлетворения потребности предыдущего уровня. Движение может быть направлено не только от первичных потребностей к вторичным, но и наоборот, если какие-либо из первичных перестали удовлетворяться.

Несмотря на кажущуюся очевидность иерархии Маслоу, отдельные ее положения вызвали сомнение. В условиях реальной жизни иногда нарушается установленный порядок перехода от одного уровня к другому. Человек, вследствие сложности и многогранности натуры, иногда жертвует первичными потребностями для достижения вторичных. Основной довод оппонентов состоял в том, что Маслоу не учитывает индивидуальности работников и накапливаемого опыта. Например, отдельные служащие всеми силами стремятся к власти, самовыражению, тогда как многие совершенно равнодушны к этим категориям. Немаловажное значение имеет жизненный опыт: для тех, кто длительное время был безработным, фактор стабильности до конца жизни остается самым важным.

По всей видимости, в природе не существует четкой пятиуровневой структуры потребностей, все гораздо сложнее, однако это вовсе не означает, что теорию Маслоу нельзя применить на практике. Руководитель должен использовать идеи, заложенные в классификации, с учетом конкретных условий, полагая, что это не догма, а руководство к действию. Заслуживает внимания следующий набор практических рекомендаций для удовлетворения потребностей высших уровней (6).

А. Социальные потребности: *1. Давайте сотрудникам такую работу, которая бы позволила им общаться. 2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды. 3. Периодически проводите совещания с подчиненными. 4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба. 5. Создавайте условия для социальной активности работников вне рамок организации.*

Б. Потребности в уважении: *1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу. 2. Обеспечьте им положительную связь с достигнутыми результатами. 3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты. 4. Привлекайте подчиненных к выработке целей и принятию решений. 5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия. 6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице. 7. Обеспечьте обучение и переподготовку персонала.*

В. Потребности в самовыражении: *1. Создайте условия для полного раскрытия потенциала подчиненных. 2. Давайте сложную и важную работу, требующую полной отдачи. 3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.*

Методика использования модели: при использовании модели необходимо тщательно наблюдать за работниками и стараться определить их активные потребности; развивать систему мотивации в соответствии с изменениями потребностей; создавать ситуации, в ходе которых работник удовлетворяет свои потребности во благо целей организации, основная задача — определить психологический портрет работника, имеющего одну активизированную потребность, и поместить его на должность, где она будет удовлетворена с пользой для организации (1).

Теория Мак-Клелланда. Она имеет много общего с рассмотренной теорией Маслоу и в определенном смысле является ее продолжением. Дэвид Мак-Клелланд полагал, что наиболее важными для индивидов есть потребности высшего уровня: власть, успех и причастность. Потребность власти проявляется в желании воздействовать на окружающих. Такие люди отличаются активной жизненной позицией, энергичны, всегда отстаивают свою точку зрения, прекрасно чувствуют себя в коллективе, в любой ситуации стремятся «командовать». Потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом ра-

боты, доведенной до успешного завершения. Успех напрямую связывается с поощрением, при его отсутствии интерес к работе пропадает. Для мотивации людей с потребностью успеха им необходимо давать задания с небольшой степенью риска, делегировать полномочия; следует регулярно отмечать достигнутые успехи. Люди с развитой потребностью причастности заинтересованы в налаживании дружеских отношений, всегда готовы оказать помощь. Руководители должны так организовать работу, чтобы не ограничивать возможности межличностных контактов этой категории работников.

Методика использования теории: следует готовить людей с потребностью во власти на руководящие должности при отсутствии авантюризма и не назначать их на должности ниже среднего ранга; ставить сложные задачи и делегировать достаточно полномочий для их решения людям с потребностью в успехе, гарантировать им конкретное вознаграждение по результатам труда; создать и сохранять неформальные коммуникации для и с помощью людей с сильной потребностью в причастности, так как они проявляют наибольшую преданность фирме.

Теория Герцберга. Теория Фредерика Герцберга во многом сходна с воззрениями Мак-Клелланда и Маслоу, выделенные им факторы, способствующие удовлетворению работой, примерно соответствуют потребностям высших уровней. В отличие от коллег Герцберг подразделяет факторы по степени их влияния на мотивацию на две группы. В первую группу он включил факторы, создающие благоприятные условия для работы, но не нацеленные на достижение высоких результатов в труде. Они получили название *гигиенических*. Столь необычное название призвано подчеркнуть роль этих факторов как необходимой базы для другой группы факторов более высокого порядка, которые бы способствовали достижению высоких результатов труда. Факторы последней группы названы *мотивационными*. Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой трудятся работники, а мотивационные затрагивают самую сущность работы, ее содержание. Герцберг считал, что отсутствие или ослабление гигиенических факторов может привести к развитию неудовлетворенности работой. В то же время их присутствие в полном объеме повышает эффективность труда. Факторы, влияющие на удовлетворение работой, не противоположны чувству неудовлетворенности; антиподом будет только отсутствие их. Например, обратным чувством удовлетворения работой будет его отсутствие; аналогично при неудовлетворенности.

В обобщенном виде теорию Герцберга часто представляют в виде двух групп факторов: *А. Гигиенические факторы (условия работы, зарплата, политика администрации, межличностные отношения, организация труда)* и *Б. Мотивационные факторы (успех, продвижение по службе, признание заслуг, высокая ответственность, возможности творчества и роста).*

Критики теории мотивационной гигиены в первую очередь отмечают следующие аспекты: *1. Люди по-разному реагируют на одни и те же факторы: один и тот же фактор для одного работника является мотивационным, а для другого — гигиеническим. 2. Высокая степень удовлетворенности работой не адекватна высокой производительности труда, равно как и другие мотивационные факторы не для всех людей и не в любой обстановке могут привести к результату, положительному для производства. 3. Степень корреляции между удовлетворением от работы и производительностью труда не всегда достаточно сильна, а иногда вообще отсутствует.*

Методика применения: следует обеспечить наличие в организации двух групп факторов одновременно; составить перечень факторов для самостоятельного определения сотрудниками предпочтений; мотивировать их труд в соответствии с полученными данными.

Таблица. Сопоставление теорий мотивации.

Основные положения теории		
Маслоу	Мак-Клелланда	Герцберга
<i>1. Потребности делятся на первичные и вторичные, представляют собой пятиуровневую структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом</i>	<i>1. Человека мотивируют социальные потребности — это потребность власти, успеха и принадлежности</i>	<i>1. Поведение индивида обусловлено действиями двух групп факторов — гигиенических и мотивационных</i>

Основные положения теории		
Маслоу	Мак-Клелланда	Герцберга
2. <i>Поведение человека определяется самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры</i>	2. <i>Потребности высшего порядка более важны, ибо потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены</i>	2. <i>Гигиенические факторы препятствуют развитию не-удовлетворенности работой</i>
3. <i>Мотивационное действие потребностей ослабевает по мере их удовлетворения</i>		3. <i>Мотивационные факторы, подобно потребностям высших уровней, активно воздействуют на поведение человека</i> 4. <i>Для обеспечения эффективности мотивации необходимо учитывать сущности специфику работы, воздействуя на работников несколькими факторами</i>

Сопоставляя содержание описанных теорий (смотрите табл.), можно проследить эволюцию мотивации. В этом смысле теория мотивационной гигиены логически вытекает из работ Маслоу и Мак-Клелланда. Для того чтобы убедиться в этом, достаточно проанализировать содержание первых двух граф слева направо. При этом, чем выше мы поднимаемся по пунктам классификации Маслоу, тем больше возможностей для мотивации работников. На это прямо указывает Мак-Клелланд. Очевидно, нижние уровни классификации потребностей потенциально обладают меньшими мотивационными возможностями. В этом смысле они ближе к гигиеническим факторам Герцберга.

Теории «Х» и «V» Мак-Грегора. Исходя из теории «Х» работника можно мотивировать через потребности в основном нижних порядков. Таковыми являются угроза увольнения, наказания, материальное вознаграждение за достигнутые успехи. По теории «Х» возможности мотивации работников ограничены их природой. Они неохотно откликаются на мотивационные факторы высших порядков, поэтому и задействовать последние можно ограниченно.

В теории «V», наоборот, для мотивации исполнителей необходимо давать им более сложную работу, предоставлять возможность творческого роста, самостоятельности. Материальное вознаграждение не оказывает серьезного мотивационного действия, а работает скорее как гигиенический фактор. *Сравнивая обе теории, нельзя утверждать, что одна безусловно хороша, другая плоха, потому что они выражают две противоположные точки зрения на процесс руководства. Задача руководителя — избрать те положения, которые, по его мнению, приемлемы для коллектива в конкретной ситуации с учетом собственного жизненного опыта и способностей, характера, традиций фирмы и ряда других факторов.*

Рассмотренные здесь содержательные теории мотивации несложны и вполне доступны руководителю любого ранга.

Однако при попытке использования их в практическом менеджменте можно заметить, что в одной и той же ситуации работники часто совершенно по-разному реагируют на попытку мотивировать их. Более того, даже при положительной реакции на мотивацию с течением времени работник может полностью изменить свое отношение к труду. Для ответа на эти и другие вопросы необходимо рассмотреть процессуальные теории мотивации.

3. Процессуальные теории мотивации

концепция Врума. Построена на предположении того, что осознание потребностей и интенсивности мотивации через них вызывает поведение человека, которое определяется следующими моментами: оценкой человеком результатов поведения; степенью его уверенности в том, что это

поведение приведет к желаемому результату; ожиданием — личностной оценкой наступления желаемого результата определенных действий. Составляющие модели: связи затраты труда — результат (а), результат — вознаграждение (б) и валентность (в): степень относительной удовлетворенности результатом. Формула мотивации: $M=(a) \times (б) \times (в)$. Закономерности модели: наличие определенной активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации. Человек должен ожидать, что выбранный тип поведения приведет к удовлетворению потребности. Ожидание — это личностная оценка вероятности определенного события в указанных связях; если значение любой связи будет низким, то и мотивация также будет слабой.

Методика применения модели: сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие; установить твердое соотношение между результатами труда и вознаграждением только за эффективную работу; сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненного, и внушить ему, что он может этого добиться, если приложит силы; следить за высоким уровнем самооценки подчиненных, уровнем делегированных им полномочий, их профессиональных знаний и навыков.

Теория справедливости. Закономерности модели: люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и вознаграждению других людей в сходной должности. Это приводит к психологическому дискомфорту для работника, разрешить который можно либо повышая вознаграждение, либо снижая затраченные усилия. До тех пор, пока люди не определяют свое вознаграждение как справедливое, они будут снижать эффективность и качество своего труда. *Методика использования теории: необходимо объяснить работникам зависимость вознаграждения от результатов труда (его интенсивности, эффективности и качества); кроме того, стоит разъяснить и перспективы роста в терминах усилий и вознаграждения.*

Комплексная модель Портера-Лоулера. Составляющие модели: элементы — восприятие, затраченные усилия, вознаграждение, полученный результат, степень удовлетворения; взаимосвязи — а) результат зависит от затраченных усилий, способностей, характера человека и осознанной роли в процессе труда; б) уровень приложения усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой определенный уровень вознаграждения; в) человек удовлетворяет свои потребности посредством внутреннего и внешнего вознаграждения за достигнутые результаты. *Закономерности модели: результативный труд ведет к удовлетворению; важно объединить все элементы модели для создания первой единой системы мотивации; модель признана на западе лучшей основой для понимания процесса мотивации.*

Методика Л.С. Выготского. В практическом плане представляет значительный интерес «Методика двойной (параллельной) мотивации», примененная Л. С. Выготским для мотивирования творческой деятельности. Основное внимание методики направлено на внутренние психологические структуры поведения и общения: низшие и высшие потребности, развиваясь параллельно и самостоятельно по двум направлениям, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью. Отсюда вытекает и двойственный характер удовлетворения потребностей одновременно через творческую деятельность и материальное стимулирование.

Наиболее современной из всех концепций и теорий мотивации является концепция организационного роста Литвина-Стрингера, разработанная на основе теории Мак-Клеланда и теории поля. Она демонстрирует, как различный организационный климат (поле) влияет на развитие потребностей людей в успехе, власти и признании, а также устанавливает причинно-следственные связи между поведением руководителя и подчиненного. Комплексное применение на практике этой модели вместе с другими поможет руководителю выбрать свою систему поддержки мотивации работников и определить влияние своего стиля и методов управления на их мотивацию и, в конечном счете, на результаты работы организации в целом. В теоретическом аспекте модель имеет характер приближенных и поверхностных психологических исследований, что естественно для формального западного подхода к управлению. Ниже приведены некоторые методы удовлетворения потребностей высших уровней современным обогащением характера и содержания труда, а также привлечением работников к процессу подготовки и принятия управленческих решений (1). Здесь находятся резервы повышения эффективности. Методы удовлетворения потребностей выс-

ших уровней: **а) социальные потребности:** - поручение сотрудникам работы, которая позволила бы им общаться; - создание на рабочих местах духа единой команды; - проведение периодических совещаний с подчиненными не только для принятия стратегических решений, но и для обсуждения текущих вопросов; - не разрушайте возникшие неформальные группы, если они не наносят реального ущерба организации; - создание условий для социальной активности работников вне организации; **б) потребность в уважении:** - необходимо постоянно увеличивать содержательность работ сотрудников; - обеспечьте им эффективную обратную связь с результатами работ и реакцией руководителя; - высоко оценивайте и поощряйте достигнутые результаты; - привлекайте подчиненных к формулированию целей и разработке решений; - делегируйте подчиненным достаточные права и полномочия; - продвигайте подчиненных по служебной лестнице; - обеспечьте или поддержите обучение и переподготовку подчиненных, которая повышает уровень их компетентности; **в) потребность в самовыражении:** - старайтесь точно определить и реализовать потенциал каждого работника; - поручайте подчиненным сложные и важные задания, требующие полной отдачи; - поощряйте и развивайте творческие способности подчиненных и свои собственные.

Перечень методов может и должен быть проанализирован и дополнен на основании управленческого опыта, знаний и здравого смысла. Обратимся к соотношению денег как средства вознаграждения и денег как мотивирующего фактора. Ясно, что деньги являются наиболее очевидным средством вознаграждения работника организацией. Сторонники содержательных теорий мотивации относят деньги к малозначимым факторам труда. Сторонники же процессуальных теорий убеждены, что материальные стимулы ведут к усилению мотивации, так как деньги удовлетворяют целый ряд потребностей. Психологи отечественной школы связывают денежное вознаграждение с удовлетворением потребностей низших уровней и иногда — высших, но отделяют этот процесс от удовлетворения высших потребностей через деятельность вообще и трудовую деятельность, в частности. Можно согласиться с тем, что оплата труда является мотивирующим фактором, но только в том случае, если она непосредственно зависит от результатов труда. Кроме того, должны выполняться некоторые общие условия: *заработной плате должно придаваться большое значение; люди должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между зарплатой и производительностью; зарплата должна разбиваться на 3 составляющих: 1. Часть, связанная с должностью — постоянна и равна у всех людей с равными должностями; 2. Часть, связанная с выслугой лет — равна у всех с одинаковым периодом работы, но периодически пересматривается; 3. Главная часть, зависящая от достигнутых результатов — варьируется у каждого работника.* Однако надо помнить о непостоянном характере процесса мотивации посредством денег. По достижении определенного уровня благосостояния или в определенных ситуациях мотивирующий фактор уменьшает свое влияние на поведение работника. В таком случае поможет система нематериальных вознаграждений и льгот. Конечно, исключая случаи непомерных амбиций работника. Кроме системы материальных и нематериальных вознаграждений и льгот и оптимального психологического климата на повышение или развитие мотивации у работников влияет организация труда в фирме.

На базе исследований различных ученых в области управления и психологии сформулированы критерии мотивирующей организации труда (1):

1. Любые действия персонала фирмы, включая руководство, должны быть всегда осмысленными.

2. Большинство людей испытывают радость от работы, отвечая за нее, удовлетворяя свою потребность в личной причастности к результатам деятельности и работе с людьми. Огромное значение имеет адресное признание результатов деятельности сотрудника коллегами или посторонними.

3. На своем рабочем месте каждый хочет показать, на что он способен и что он значит для других. В связи с этим он стремится принимать участие в формировании решений по вопросам его компетентности и оказывать консультационные услуги другим работникам.

4. Каждый стремится выразить себя в результатах труда, замеченных всеми. Поэтому критерии к выполнению заданий должны быть всегда высокими, чтобы не страдало достоинство работника, а результаты — конкретно-личными.

5. Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как улучшить его работу. Он должен иметь желание реализовать свои планы, не боясь санкций и опираясь на заинтересованную поддержку руководства.

6. Человеку важно чувствовать, что он незаменим для коллектива. Руководитель должен дать это понять всему коллективу, но в разумных пределах.

7. Каждый человек стремится к успеху. Успех - это реализованные цели. В достижение тех из них, которые он сам перед собой поставил или в разработке которых он принимал активное участие, работник вложит максимум энергии.

8. Успех без признания приводит к разочарованию. Признание и поощрение должны быть как материальные, так и моральные.

9. По тому, каким способом, с какой скоростью и в какой форме сотрудники получают информацию, они оценивают свою реальную значимость в глазах руководства. Если доступ к информации затруднен, то сотрудники будут чувствовать себя униженными.

10. Нельзя принимать решения, касающиеся изменений в работе сотрудников, без их ведома, даже если изменения позитивны.

11. Каждому необходима информация о качестве его труда. Рядовому работнику она нужнее, чем руководителю. Информация должна быть оперативной, масштабной и своевременной.

12. Каждая работа выигрывает от максимально возможной степени самоконтроля.

13. Большинство людей стремятся в процессе работы приобрести новые знания. Поэтому повышенные требования, дающие шанс дальнейшему развитию, воспринимаются гораздо охотнее, чем заниженные.

14. Работники резко реагируют, если их старания и выдающиеся результаты приводят только к дополнительной нагрузке. Особенно, если это не балансируется в денежном отношении. Так погибает инициатива.

15 Работа должна позволять работнику быть самому себе хозяином на всем протяжении выполнения задания.

Другим способом мотивировать работника лучше трудиться является чисто психологическое воздействие - это одобрение и похвала. Почти все люди положительно относятся к этому способу «вознаграждения». В качестве примера можно привести порядок, введенный в фирме «Мэри Кэй Косметике» в Америке. Система вознаграждения в ней основана на оплате «за выполнение и суперодобрении за сверхвыполнение». С помощью этого приема продавщицы высшей категории в фирме «М.К.К.» зарабатывали до 400 000 долларов в год (7). В практике эффективного менеджмента описан и третий способ вознаграждения - с помощью определенных действий. К этому способу относится приобретение акций предприятия служащими, которые становятся совладельцами, а в поведенческом плане ведут себя как владельцы данной организации. Для использования этого метода необходимо, помимо производства конкурентоспособной продукции, использовать групповые принятие решений вместо авторитарного индивидуального, а также осуществлять открытые каналы общения между высшим руководством и непосредственными исполнителями.

Анализ труда руководителей и менеджеров показал, что эффективность управленческой деятельности прямым образом взаимодействует с тремя параметрами : 1) ощущением вероятности достижения успеха; 2) мотивом поведения как личностного фактора; 3) последствиями успеха или неуспеха в решении управленческих ситуаций. Руководители, как и подчиненные, имеющие положительную мотивацию к труду, хотят получить удовлетворение от работы. Можно выделить несколько факторов, определяющих эту удовлетворенность: 1. Осознание целей. 2. Достижение успехов в работе. 3. Уверенность в себе. 4. Положительная оценка своих возможностей. 5. Проявление интереса к работе. 6. Положительное отношение к работе. 7. Положительная оценка коллектива и своего места в нем.

4. Мотивация групповой деятельности

Формирование групп в фирме неизбежно, так как у каждого присутствует потребность в неформальном общении и социальных контактах. Группам свойственны определенные мотивационные структуры. Д. МакГрегор отмечал, что если удастся добиться совпадения потребностей индивидов с потребностями групп и организаций, то работники будут выкладываться ради удовлетворения своих потребностей, что не обеспечит никакого принуждения. Индивидуальная мотивация не может быть механически перенесена на мотивацию групп. Последние часто реагируют на события совсем иначе, чем работники. Определение структуры мотивации группы можно осуществить на основе выявления: *вида деятельности группы; нацеленности на совместную работу; моральных норм; сомнений и расхождений во взглядах, которые способны привести к распаду группы; причин, приведших к образованию группы; основных объединяющих позиций в группе*. С помощью этих факторов группы ранжируются по степени убывания силы мотивов и представляют собой 5-ти ступенчатую иерархию, каждая ступень которой характеризуется специфическими чертами: 1 ступень — *самые мощные групповые мотивы, стремление к цели (часто труднодостижимой), разделяемое всеми членами группы*. 2 ступень — *сильные мотивы, стремление утвердиться в конкуренции с другими группами, гордость за коллектив, принадлежность к престижным группам*. 3 ступень — *мотивы средней силы, определяющие кратковременное объединение людей*. 4 ступень — *эмоциональная мотивация, не подкрепленная духовным единством или солидарностью в деятельности*. 5 ступень — *практически отсутствует мотивация, группы возникают случайно и разово по причинам давления, неосознанных комплексов и страхов, на почве одиночества*. Групповые силы сцепления уменьшаются с 1 по 5 ступень. Конечно, границы между ступенями подвижны, как и условия образования и развития групп. Однако напомним, что в основе поведения групп всегда лежат личные мотивы лидера или всех участников группы. Человек будет верен группе, пока не может достичь своих целей в одиночку. Как только это станет возможным — он уйдет из группы. Чувство коллективизма и благодарности за поддержку, так же, как и чувство принадлежности к группе, являются цементирующим группу началом только в том случае, если потребности в этих чувствах являются у людей первоочередными и активными.

Схематично можно представить соотношение индивидуальной мотивации по А. Маслоу и групповой мотивации как два полюса одного континуума, включающего пять областей балансирования индивидуальной и групповой мотиваций: 1 область — отношения в группе прохладно-отчужденные, возможна недоброжелательность и негативное поведение членов группы по отношению друг к другу, единство интересов поддерживает группу до первой безуспешной попытки их реализации, 2 область — взаимоотношения нормальные и достаточно прочные на весь период существования опасности или риска для группы или каждого работника; 3 область — неглубокая эмоциональная поддержка, единство группы в деятельности и солидарность, не касающиеся деловых отношений и жизни людей вне группы, нет надежности и продолжительности отношений; 4 область — доброжелательные деловые отношения, ограниченная эмоциональная поддержка во время деятельности, доверительные и устойчивые взаимоотношения, не исключена конкуренция внутри группы на основе компетентности, высокая степень солидарности и сопротивляемости внешней среде; 5 область — отношения полного единства и поддержки в интеллектуальной и эмоциональной сферах, возможна напряженность между индивидуальными и групповыми мотивами, не ведущая к развалу группы, так как не изменяется единая цель (1, 5, 6, 7). При противоречиях неподходящий член группы просто отторгается. Отношения длительные, устойчивые, хотя могут носить характер деспотичности со стороны лидеров и групповой морали.

Д. Мак-Грегор в области мотивации выделил две теории, отражающие и объясняющие формирование двух стереотипов отношения к работнику (что привело к формированию двух основных стилей управления — административного и демократического). В "Теории Х" утверждается, что принципы, лежащие в основе деятельности всех организаций, следующие: люди ненавидят работу, для того, чтобы заставить их работать на организацию, им надо угрожать или принуждать их; они любят безопасность, не амбициозны, любят, чтобы ими руководили и не любят ответственности. Эти положения истинны в определенной степени только для части младшего и среднего технического персонала. В противоположность этим ошибочным уравнильным положениям (уже давно устаревшим) Д. Мак-Грегор сформулировал принципы современного психологическо-

го управления персоналом ("Теорию У"), которые учитывают новейшие исследования в области мотивации (в том числе и исследования психологов отечественной школы): 1. Большинство людей вовсе не ненавидят работу. Работать для них так же естественно, как и отдыхать. 2. За редкими исключениями не следует прибегать к принуждению или угрозам. Если работники заинтересуются общими целями, то они будут управлять собой сами значительно эффективнее руководителя. 3. Работники заинтересуются общими целями лишь в той степени, в которой они увидят в реализации общих целей способ удовлетворения своих потребностей высшего порядка, особенно в самосовершенствовании. Необходимо помнить, что одним из оправданий существования или создания организации может быть стремление максимально увеличить шансы каждого на то, что, работая вместе с остальными, он будет расти и развиваться на рабочем месте. Мотивировать или стимулировать людей только напрямую в современном мире невозможно. Более эффективный путь - создание климата, в котором большинство работников сами создадут себе стимулы для того, чтобы помочь компании добиться поставленных целей.

Анализ теории и практики современной мотивации персонала позволяет охарактеризовать модель нематериальной мотивации труда по нескольким группам параметров:

1. *Исходные параметры: неравномерность исходных показателей мотивации и искаженный менталитет разных групп работников; концепция двойной мотивации с помощью внешних и внутренних стимулов; положительные стороны имеющихся западных теорий мотивации; имеющаяся в работе модель балансировки индивидуальной и групповой мотивации.* 2. *Исходные условия: одинаково сильно развитые группы низших и высших потребностей у работников; возможность с помощью оплаты труда удовлетворять одновременно потребности обоих уровней; наличие мотивирующих факторов организации труда, понимание руководителем механизма мотивирования трудовой деятельности для каждого из работников.*

Практика (1) показывает, что основными мотивирующими льготами являются: свободный режим работы; обучение за счет организации; дружелюбное, честное и доверительное отношение к работнику со стороны руководства, признание его ценности для организации; предоставление творческой свободы при выполнении заданий; возмещение фирмой некоторых затрат работника на личные нужды (3—4 раза в год); оплата коммунальных расходов; бесплатное питание и проезд; оформление личных поездок как командировок (по мере возможностей фирмы); и последняя, самая весомая льгота — выдача кредита на покупку жилья или автомашины. Для правильного управления мотивацией коллектива надо понять принцип балансирования индивидуальной и групповой мотивации: по мере усиления групповой мотивации и укрепления группы (как формальной, так и неформальной) происходит частичное замещение индивидуальных мотивов у каждого работника групповыми и/или организационными.

Анализ психологических аспектов проблемы индивидуальной и групповой мотивации труда позволяет высказать следующие соображения.

1. *Мотивация — это процесс побуждения человека к деятельности, необходимой для организации. Современные теории мотивации основываются на результатах психологических исследований, предметом исследования является перечень и характер потребностей человека.*

2. *Потребности — это побуждение к действию, вызванное осознанным отсутствием чего-либо. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные вырабатываются в процессе жизнедеятельности. По классификации Маслоу, основные потребности образуют пятиуровневую структуру, определяющую поведение человека. Первичные потребности (физиологические и безопасности) образуют основание, вторичные потребности (социальные, уважения и самовыражения), расположенные на верхних уровнях пирамиды, не мотивируют индивида, пока не удовлетворены потребности низших уровней.*

3. *Мак-Клелланд дополнил структуру Маслоу потребностями власти, успеха и принадлежности. Ф. Герцберг выделил гигиенические и мотивационные факторы. Гигиенические факторы не дают развиваться чувству неудовлетворенности работой и удерживают человека на рабочем месте, мотивационные способствуют повышению эффективности и производительности труда.*

4. Основные процессуальные теории мотивации — теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера. В теории ожиданий мотивация рассматривается как функция ожидания «затраты труда — результаты — вознаграждение». Третьим фактором выступает валентность (ожидаемая ценность вознаграждения). Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается исполнителем недостаточно высоко. В рамках теории справедливости предполагается, что люди подвергают субъективной оценке соотношение вознаграждения и затраченных усилий и сравнивают его с тем, что получили другие работники за аналогичную работу. В случае несправедливого, по их оценке, вознаграждения возникает психологическое напряжение и затрачиваемые усилия уменьшаются.

5. Модель Портера — Лоулера основывается на том, что мотивация есть функция потребностей, ожидания и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Результативность труда сотрудников зависит от приложенных усилий, характерных особенностей и возможностей каждого, а также от оценки собственной роли. Объем затрачиваемых усилий определяется оценкой ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено. Результативность труда порождает удовлетворенность, а не наоборот.

Лекция 7. Психологические основы поведения работника в коллективе

План

Теория психоанализа, как теоретическая основа психологического построения человеческой личности. Защитные механизмы психики. Главный смысл трудовой деятельности. Теория роста А. Маслоу и теория поля К. Левина. Правила пользования моделями эго-состояний.

В управленческой психологии в качестве ведущего компонента рассматриваются **трудовые отношения** — отношения человека к себе, как специалисту; к руководителям, подчиненным и к организации, в которой трудится сотрудник. При анализе трудовых отношений выделяют такие структурные элементы, как:

- ролевое поведение сотрудника;
- социальная и профессиональная адаптация;
- уровень притязаний личности;
- удовлетворенность трудом (уровнем заработной платы);
- типы организационного поведения сотрудников;
- социальные нормы организации;
- психологическая совместимость сотрудников в организации;
- социально-психологический климат организации.

Ролевое поведение.

Ролевое поведение личности обычно рассматривается, как функция двух основных переменных — социальной роли и «Я». По сути, ролевое поведение демонстрирует такой аспект трудовых отношений, как отношение работника к себе, как к специалисту и как к личности. Качество выполнения человеком той или иной социальной роли во многом зависит от того, насколько он понимает ее специфику, и в какой степени данная роль им принимается и усваивается, иначе говоря, интернализуется.

Социальная роль (от франц. *role*) — совокупность норм поведения, а также само поведение личности, реализующее эти нормы в системе межличностных отношений; социальная функция личности.

Далеко не всегда официально установленные цели коллектива совпадают с тем направлением, которое, по мнению ряда его членов, должно быть главным. Порой обнаруживается, что цели, признанные официально, как первостепенные, не воспринимаются в качестве таковых некоторыми работниками.

Для того чтобы социальная роль качественно выполнялась работником в процессе трудовой деятельности она должна быть интернализована. **Интернализованная роль** — это внутреннее определение индивидом своего социального положения, его отношение к этому положению и вытекающим из него обязанностям.

Интернализация, т.е. присвоение, перевод внутрь собственной психики, работниками своих официальных ролей в производственном коллективе предполагает, прежде всего, понимание официальных целей данного коллектива и согласие с ними.

Эффективность выполнения работником должностных обязанностей обусловлена также и особенностями его оценки собственного ролевого поведения в системе управления. Встречаются ситуации, когда субъективное понимание и оценка личностью отдельных элементов своей должностной роли не полностью соответствуют требованиям, предъявляемым со стороны коллег, товарищей по работе.

Анализ особенностей понимания личностью своей должностной роли и самооценок своего ролевого поведения в сочетании с определенными корректирующими мероприятиями может быть использован с целью оптимизации управления.

Для успешного выполнения организационных ролей необходимо не только знание и понимание официальных предписаний, но также моральная готовность работника принять данную роль и, наконец, его последующая активность. Тогда официальные ролевые предписания подкрепляются соответствующими требованиями человека к самому себе.

В этом случае важным является формирование ответственности как свойства личности, определяющего ее отношение к своим функциональным обязанностям в производственном коллективе. «Ответственность служит здесь средством внутреннего контроля (самоконтроля) и внутренней регуляции (саморегуляции) деятельности личности, которая выполняет должное по своему усмотрению, сознательно и добровольно».

Ответственность личности всегда носит социальный характер, поскольку представляет собой ориентацию на исполнение определенных социальных требований, норм и образцов поведения в соответствии с ее местом в системе общественных отношений.

Существует положительная связь между социальной ответственностью личности и ее поведением как в сфере производственной, так и общественной деятельности.

У сотрудников организации существуют различные уровни осознания отдельных видов должностных обязанностей. Одни из этих обязанностей осознаются субъектом, как неотделимые от его социальной роли и собственного «Я», а другие – как периферийные, не затрагивающие его «Я». Отсюда следует и разная степень реализации обязанностей: то, что лучше осознается, лучше и выполняется.

Лекция 8. Взаимоотношения работников в процессе труда

План

Характерные черты малой и средней группы. Межличностное взаимодействие и характер общей деятельности. Основные проблемы управления группами. Специфические характеристики группы. Стадии развития формальных и неформальных групп. Идеальная группа. Модели процесса эффективного управления группой. Факторы, влияющие на эффективность управления группой. Условия удовлетворенности членов группы. Психологические и управленческие приемы преодоления группового единомыслия. Характеристики неформальных групп.

Взаимоотношения администрации с работником, принятым на работу на предприятие, определены КЗоТ РФ. Там оговорено, какими должно быть рабочее время и время отдыха, заработная плата работника, нормы труда и сдельные расценки, гарантии и компенсации, трудовая дисциплина и охрана труда (в частности, труда женщин, молодежи, учащихся), как разрешаются трудовые споры и многое другое.

Согласно Конституции РФ и КЗоТу РФ каждый работник имеет право на:

- безопасные и не наносящие вреда здоровью условия труда;
- возмещение ущерба здоровью, если это произошло в связи с работой;
- равное вознаграждение за равный труд не ниже установленного законом размера;
- отдых, восстанавливающий потраченные на работе усилия;
- объединение в профессиональные союзы;
- социальное обеспечение при болезни и по возрасту;

- судебную защиту своих трудовых прав.

Однако при этом работник не должен забывать о своих обязанностях. Он должен:

- добросовестно выполнять свои трудовые обязанности;
- соблюдать трудовую дисциплину;
- бережно относиться к имуществу предприятия;
- выполнять установленные нормы труда.

Нормальная продолжительность рабочего времени работников на предприятии не может превышать 40 часов в неделю. Однако в возрасте от 16 до 18 лет и на вредных работах - не более 36 часов в неделю, до 16 лет - не более 24 часов в неделю. Для отдельных категорий работников (учителя, врачи, работающие в сельской местности и др.) также устанавливается сокращенная продолжительность рабочего времени (обычно до 36 часов в неделю). По соглашению между работником и администрацией может устанавливаться неполный рабочий день или неполная рабочая неделя.

Как правило, через четыре часа работы работнику должен предоставляться перерыв для отдыха и питания, который не включается в рабочее время. Каждую неделю работнику должен предоставляться как минимум один выходной день. Таким общим днем отдыха является воскресенье.

Всем работникам предоставляются ежегодные оплачиваемые отпуска с сохранением места работы и среднего заработка, продолжительностью не менее 24 рабочих дней. Право на отпуск в натуре не имеет сроков давности. Отдельным категориям работников (с ненормированным рабочим днем, занятым на вредных работах, работающим в районах Крайнего Севера и др.) устанавливаются ежегодные дополнительные отпуска. Несовершеннолетним, воспитателям, учителям, работникам научно-исследовательских институтов и вузов предоставляются удлиненные отпуска. Замена отпуска денежной компенсацией не допускается.

Труд работников оплачивается повременно, сдельно или по иным системам оплаты труда, а также через различные формы материального

поощрения, устанавливаемые администрацией предприятия по согласованию с выборным профсоюзным органом. В дополнение к этому может устанавливаться вознаграждение работникам по итогам годовой работы предприятия из фонда, образуемого за счет полученной прибыли. Оплата труда в праздничные дни производится не менее чем в двойном размере. Замена отпуска денежной компенсацией не допускается, кроме случаев увольнения работника, не использовавшего отпуск.

По семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам работнику по его заявлению, с разрешения руководителя предприятия, может быть предоставлен кратковременный отпуск без сохранения заработной платы, не более 2 недель.

Заработная плата выплачивается не реже чем каждые полмесяца, а за все время отпуска - не позднее чем за один день до начала отпуска. При увольнении выплата всех причитающихся работнику сумм производится в день увольнения.

При отвлечении работников от работы, в связи с их избранием в выборные органы, выполнением государственных или общественных обязанностей, направлением на повышение квалификации, на медицинские обследования, на внедрение изобретения или рационального предложения на том же предприятии за ними сохраняется прежняя работа (должность), а в ряде случаев и средний заработок.

Работникам полагается компенсировать износ используемых на работе своих инструментов для нужд предприятия. Если же работником нанесен ущерб предприятию, то он обязан его компенсировать в размере прямого действительного ущерба, но не более своего среднего месячного заработка. Свыше среднего месячного заработка материальная ответственность допускается лишь в случаях, указанных в законодательстве (например, при заключении договора о полной материальной ответственности, когда суд установит преступные действия и др.). При этом необходимо знать, что при каждой выплате зарплаты общий размер всех удержаний не может превышать 20%, а в случаях, особо оговоренных законодательством, - 50%.

Размер ущерба при этом определяется по фактическим потерям на основании данных бухгалтерского учета исходя из балансовой стоимости (себестоимости) материальных ценностей за вычетом износа по установленным нормам.

Предусматривается добровольное возмещение работниками ущерба. С согласия администрации работник может передать для возмещения ущерба равноценное имущество или исправить поврежденное.

За достижения в труде администрация может применять:

- объявление благодарности;
- выдачу премии;
- награждение ценным подарком или почетной грамотой или занесение в Книгу почета, на Доску почета.

За особые трудовые заслуги работника представляют в вышестоящие органы к поощрению, к награждению орденами, медалями, почетными грамотами, нагрудными значками и к присвоению почетных званий и звания лучшего работника по данной профессии.

За нарушение трудовой дисциплины администрация может применять: замечание, выговор, строгий выговор, увольнение.

До применения дисциплинарного взыскания от работника должно быть затребовано письменное объяснение. Взыскание применяется непосредственно за обнаружением проступка, но не позднее одного месяца со дня его обнаружения, не считая времени болезни работника или пребывания его в отпуске. Если в течение года со дня применения дисциплинарного взыскания работник не будет подвергнут новому взысканию, он считается не подвергавшимся взысканию.

Администрация обеспечивает необходимые условия труда и проведение соответствующего инструктажа, а также контроль за соблюдением инструкций по охране труда. Она обязана расследовать и учитывать все несчастные случаи на предприятии, выдавать необходимую спецодежду и обезвреживающие средства, обеспечивать, где это необходимо, медицинские осмотры. При этом надо учитывать требования законодательства в отношении труда женщин, молодежи, учащихся и т. п.

Трудовые споры, возникающие между работниками и администрацией, рассматриваются:

- комиссиями по трудовым спорам, избранными общим собранием коллектива предприятия с числом работающих не менее 15 человек;
- районными (городскими) народными судами.

Работник может обратиться в комиссию по трудовым спорам в 3 месячный срок со дня, когда он узнал или должен был узнать о нарушении своего права. Комиссия обязана рассмотреть заявление работника в 10 дневный срок со дня его подачи в присутствии работника. По требованию комиссии администрация обязана представить все необходимые расчеты и документы. Решение комиссии может быть обжаловано в суд в 10 дневный срок. Решение комиссии должно быть выполнено администрацией в 3 дневный срок по истечении 10 дней, предусмотренных на обжалование его в суд.

Заявление о разрешении трудового спора подается в районный (городской) народный суд в трехмесячный срок со дня, когда работник узнал или должен был узнать о нарушении своего права, а по делам об увольнении - в месячный срок со дня вручения копии приказа или трудовой книжки. Работники при этом освобождаются от уплаты судебных расходов.

Все работники подлежат обязательному государственному социальному страхованию, включающему пособия по временной нетрудоспособности, по случаю рождения и по уходу за ребенком, пенсии по старости, по случаю потери кормильца, по инвалидности. Неуплата работодателями взносов на государственное социальное страхование не лишает работников права на социальное обеспечение.

Пенсия по старости устанавливается работнику на общих основаниях: мужчинам - по достижении 60 лет и общем трудовом стаже не менее 25 лет, женщинам - по достижении 55 лет и общем трудовом стаже не менее 20 лет. Отдельным категориям работников (обычно тем, у кого были тяжелые условия труда) устанавливается пониженный пенсионный возраст. Размер пенсий по старости составляет от 55 до 75 % заработка в зависимости от длительности трудового стажа.

Надзор и контроль за соблюдением трудового законодательства и правил по охране труда осуществляют специально уполномоченные на то государственные органы и инспекции (Гострудинспекции), не зависящие в своей деятельности от администрации предприятий. Эту работу осуществляют также профессиональные союзы и состоящие в их ведении техническая и правовая инспекции труда. Высший надзор за точным исполнением законов о труде осуществляется Генеральным прокурором РФ и подчиненными ему нижестоящими прокурорами.

Лекция 9. Концепции лидерства.

План

Лидерство. Личностная теория. Поведенческий подход к лидерству. Трехфакторная модель анализа стиля руководства, разработанная М. Биркенбилем и Ф.Е. Фидлером. Принципы практического занятия подчиненных при разумных стилях руководства. Доверие, формирование и поддержание самооценки - основа стиля. Потенциальные преимущества руководства, ориентированного на задачу (подход «путь - цель» Митчела и Хауса; Теория жизненного цикла Хэрс и Вланшара; модель принятия решения Врума-Йеттона).

Значение власти и влияния при управлении персоналом.

Изучением лидерских качеств в мире занимаются довольно давно, в результате этого выделились **три подхода к изучению лидерства: традиционные концепции лидерства, ситуационные концепции лидерства и новые теории лидерства.**

Исторически более ранними являются традиционные концепции.

Они основываются на концепции лидерских качеств и концепции лидерского поведения. Сходство данных концепций и возможность их объединить в одно направление состоят в том, что они основаны на рассмотрении лидера как человека, наделенного уникальными качествами, присущими ему либо от рождения, либо воспитанными специально, т. е. каждая теория пытается выявить общие аспекты поведения лидера.

Концепция лидерских качеств рассматривает лидеров как особых людей с врожденным набором определенных черт характера, которые присущи только им. Главная идея данной теории: лидерами не становятся - ими рождаются. Наиболее известными приверженцами и исследователями концепции лидерских качеств являются **Ральф Стогдилл, Уорен Бенине и Эдвин Гизелли**. Но в результате их работы не было выявлено поведенческих черт, присущих исключительно лидерам. Однако данная теория послужила предпосылкой к появлению и развитию других концепций лидерства, в частности концепции лидерского поведения.

Концепция лидерского поведения предполагает возможность подготовки лидеров по специальным программам с помощью воспитания в них соответствующих качеств. Данная концепция послужила основой для разработки программ подготовки лидеров, но несмотря на многочисленные и глубокие исследования, взаимосвязи между чертами характера лидера, с одной стороны, и эффективностью производства и удовлетворенностью от выполненной работы, с другой, выявлено не было. Универсального типа лидера не существует, что послужило предпосылкой к разработке других подходов к теории лидерства.

На основе *традиционного подхода* появилась **ситуационная концепция лидерства**, предложенная **Френком Фидлером**. Он предполагал, что лидер обнаруживает свои уникальные качества при определенных сложившихся условиях, причем при разнообразных обстоятельствах он проявляет их по-разному. В ситуационных концепциях лидерства особое внимание уделяют воздействию внешних факторов, оказывающих значительное влияние на способность человека вести за собой коллектив.

Общим для традиционных и ситуационных концепций лидерства является предположение, что результат от управленческой деятельности взаимосвязан с лидерскими качествами руководителя, а, следовательно, и то и другое можно изменить. В результате были созданы **новые**

концепции лидерства. Наиболее известными из этих концепций являются: **концепция атрибутивного лидерства (аналитик), харизматического лидерства и преобразующего лидерства (реформатор).**

Данные концепции уделяют большое внимание душевным качествам лидера и его способностям через внутренний мир оказывать влияние на подчиненных (последователей).

Все эти концепции имеют право на существование, ни одна из них полностью не отражает феномена лидерства, который и по сей день остается загадкой.

Лидерство - это средство, позволяющее руководителю влиять на поведение и действия людей. Эффективность влияния зависит от:

- характеристик руководителя или лидера;
- характеристик работников;
- конкретной ситуации.

Рассмотренные характеристики и понятия относятся к формальной организации. Вместе с тем в каждом трудовом коллективе существуют и неформальные (неофициальные) отношения между членами коллектива, то есть можно говорить о существовании неформальной организации.

Группы людей, созданные по воле руководства для достижения целей организации, называются формальными группами.

Стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей (цели), признается неформальной группой (организацией).

Влияние неформальной группы на дело формальной организации может быть весьма существенным. Задача менеджера состоит в том, чтобы минимизировать влияние этих групп и направлять в нужное русло их власть. Базисом неформальной организации является взаимодействие людей. Эта организация может работать на вас или против вас. Как заставить ее работать на вас?

Во-первых, менеджер должен согласиться и принять тот факт, что неформальная организация существует.

Во-вторых, нужно попытаться понять, насколько неформальная организация может быть ценной, чтобы помочь менеджеру достичь своих целей.

В-третьих, выявить неформальных лидеров и управлять ими.

В-четвертых, необходимо попытаться объединить цели неформальной и формальной организации.

В-пятых, менеджер должен понять и согласиться с тем, что вне зависимости оттого, что он делает, неформальные организации продолжают существовать.

Причины, побуждающие вступить людей в неформальные отношения, можно сгруппировать следующим образом:

1. Чувство принадлежности.
2. Взаимопомощь.
3. Защита.
4. Симпатия.

Признаки, характеризующие неформальные организации:

1. Социальный контроль;
2. Соппротивление переменам;
3. Неформальные лидеры.

Существование неформальных групп в организации - вполне нормальное явление. Такие группы чаще всего укрепляют трудовой коллектив, и формальный руководитель организации должен их поддерживать.

Лекция 10. Некоторые типы руководителей

План

Отличия менеджеров высшего ранга. Лидерство и ответственность. Российский рынок менеджеров и специалистов. Конкуренция и профессиональный рост. Практическая работа: Определение типа руководителя.

Организационно-психологические проблемы управления. Трансформация мышления от частного узкотехнического к общему управленческому. Кризис управления, основанного на заблуждениях. Виды заблуждений. Возрастание компетенции. Жизненно необходимые качества начинающего руководителя. Перехват и удержание управления. Ступени роста руководителя. Психологическая компетентность. Основные источники ошибок и их виды.

Основные типы руководителей

В учебниках посвященных успешному руководству, как правило, различают 5 типов руководителей. Надо сказать, что такая группировка уж слишком академическая, и в реальной жизни руководители обычно совмещают в себе качества из нескольких типов, но почти всегда их поведение строится вокруг одного, который берется за основу (естественно, на подсознательном уровне). Рассмотрим подробнее 5 основных типов руководителей, выделив их явные плюсы и минусы.

Харизматичный лидер

Ну, это главный герой всех американских историй успеха. Человек, как правило, без высшего образования (это если по американской мечте), построивший бизнес с нуля своими руками. Он умеет вдохновлять людей, как никто другой (да, это умели и знаменитые полководцы, тот же Ганнибал, который положил почти 40 тысяч человек при переходе через Альпы ради мечты о завоевании Рима). Его энергия заразительна. Именно в компаниях с такими руководителями чаще всего случаются технические революции.

Подобный управленец обычно игнорирует дресс-код, всегда готов выслушать любого сотрудника, что, правда, не значит, что он согласится с его мнением. Как показывает история, именно к такому типу руководителей более всего привязаны служащие компании, так как его идеи служат для них неким катализатором, переходящим впоследствии в преданность. Вырасти вместе с таким руководителем может каждый работник. И это одно из главных преимуществ подобного стиля. Уверенность в себе и воля являются основными чертами данного типа. Подобный управленец терпеть не может поражений, так как это бьет по его ЭГО.

Конечно, тот факт, что данный руководитель всячески поощряет риск и новые идеи также положительно сказывается на талантливых сотрудниках. Правда, харизматичный лидер сегодня актуален далеко не везде. Такой руководитель, конечно, является самым популярным в США, высока его популярность во многих странах Европы (англосаксонских). Но вот в Азии и Австралии такой тип руководства вовсе неприемлем. В силу культурных традиций.

Кроме того, стоит отметить, что подобный стиль руководства очень продуктивен на стадии становления бизнеса. Когда воля является одним из важнейших атрибутов успеха. В случае разрастания компании руководителю придется меняться, хотя конечно не кардинальным образом. Одним из самых известных представителей данного типа является сооснователь Apple Стив Джобс.

Дипломат

Из названия уже становится понятно, что подобный управленец основное внимание уделяет командной деятельности. Пожалуй, это лучший тип руководителя для бизнесов, где работают высокообразованные специалисты (которые могут быть намного умнее управленца, например ученые). Дипломат характеризуется доброжелательностью, компетентностью, способностью слушать.

Как правило, главной задачей дипломата является установка равноправных отношений с сотрудниками. Они не подчиненные, а партнеры. Все наиболее значимые решения принимаются после обсуждений с сотрудниками, причем дипломат старается сделать так, чтобы были учтены мнения всех и каждого. Настолько насколько это конечно возможно в конкретно взятой фирме.

Наибольшей популярностью дипломаты пользуются в Японии. Именно из этой страны и пришел данный тип руководства. Мудрый, понимающий, что без других людей невозможно добиться успеха. При этом данный руководитель не считает себя выше других. Он никогда не скажет: «Я это сделал», но всегда может отметить: «Мы сделали это».

Если говорить о представителях данного типа, то сразу же на ум приходит Коносуке Мацусита из Panasonic. Кроме Азии подобный тип руководства пользуется большой популярностью и в Латинской Америке.

Гуманист

Данный тип руководителя рассматривает компанию, как одну большую семью. Он, прежде всего, ценит сотрудников как людей, и уже потом обращает внимание на их профессиональные качества. В компаниях такого типа сотрудники часто отдыхают вместе, дружат, выезжают на природу. Начальник вполне может решить некоторые проблемы подчиненных (например, добровольно оплатить лечение их родственников, причем он сам позвонит врачу, чтобы узнать, как состояние больного не потому, что это надо для работы, а чисто из человеческих соображений).

В компаниях, где у руля стоит гуманист, обычно нет каких-то штрафов, жестких систем для контроля сотрудников. Несомненно, такой стиль руководства лучше всего применим в маленьких фирмах, так как с ростом компании руководителю будет все сложнее общаться с каждым сотрудником, как с другом. Наибольшей популярностью подобный стиль пользуется в некоторых странах Латинской Америки, Китае, и прочих малообеспеченных государствах. В Европе и США руководители-гуманисты не прижились. Во-первых, потому, что здесь не любят вмешательство в личную жизнь (даже из добрых побуждений), а во-вторых, здесь выше доходы, и совсем другой стиль работы, из-за чего выстроить такие отношения крайне сложно.

Демократ

Демократ характеризуется тем, что готов делегировать часть своих полномочий сотрудникам. Тем самым, разделив с ними и ответственность за результат. Надо отметить, что демократ должен полностью доверять своим работникам и быть уверенным в том, что они справятся с теми задачами, которые он перед ними ставит.

Подобный руководитель достаточно тесно общается с коллективом. Более того, часто проводит с сотрудниками нерабочее время (бильярд, боулинг, рыбалка и так далее). Он не считает себя избранным, и уж тем более кем-то, кто ставит себя выше сотрудников. Все равны, и могут в любой момент высказаться. Правда, это не значит, что в компаниях, где у руля стоит демократ, отсутствует контроль выполняемой работы. Просто контролем занимается не только руководитель, но и те работники, которым были делегированы определенные полномочия. Они уже отчитываются о проделанной работе перед руководителем. И конечно на них висит ответственность за результат. И перед коллективом в том числе.

Благодаря такому стилю управления компанией управляют служащие. Наибольшее распространение подобный тип получил в Германии и США.

Бюрократ

На сегодняшний день данный тип руководителя уже не так распространен, как ранее, но почти все другие типы вобрали в себя некоторые черты от бюрократа. Четкий контроль, система оценок сотрудников, постоянные отчеты, правила, которые следует соблюдать. Все это излюбленные инструменты руководителя-бюрократа.

Он является типичным начальником, приказы которого нужно выполнять не раздумывая. Никакой самостоятельности, все должно выполняться строго по правилам. Такое поведение руководителями обусловлено тем, что бюрократ всегда должен обладать точными данными. Никакой неопределенности, никаких решений не принимается на основе интуиции. Все должно быть четко расставлено по полочкам.

Вокруг руководителей бюрократов всегда полно интриг, сплетен, идут битвы за должности. Такой вид руководства сегодня продолжает пользоваться большой популярностью, пожалуй, только в Китае, где процветает коммунизм.

Длительное время изучая личности карьеристов, психологи дали описание 10 типов трудных руководителей мужчин. Все они имеют некоторые общие черты. Эти мужчины действительно очень «трудны» в общении и не собираются ничего менять в своём поведении и манерах, они всегда знают кто и в чём виноват.

«Трудные руководители» руководят в зависимости от своего настроения и системы невротического мировоззрения. Из «трудных руководителей» выделяют такие типы:

Задира – гордится своими связями с нужными людьми, постоянно всех контролирует, для него жизнь – это постоянная борьба за власть и поиск жертвы. Задиры боятся своего собствен-

го несовершенства и любой формы близости. Им нравится, когда их бояться, потому что если бояться – значит уважают!

Медлительный руководитель обычно дружелюбен и очарователен. Он постоянно старается отложить принятие решения на потом, ему не нравится оперировать конкретными фактами и аргументами. Такой руководитель предпочитает ничего не делать, из страха ошибиться, он стал жертвой педантичного воспитания и поэтому добровольно пускает всё на самотёк.

Боец всегда еле сдерживает ярость, постоянно кричит на подчинённых, никогда никого не хвалит за выполненную работу. Целью его жизни и руководства есть восстановление всемирной справедливости и мщение. Такой руководитель – раб своих эмоций.

Лстец руководит с улыбкой на лице, он специалист по уловкам. Такой руководитель говорит людям исключительно то, что они хотят услышать, и совершенно не отличается конкретностью и профессионализмом. Лстец сам нуждается в поддержке и одобрении, ведь никто не знает, как страшно ему бывает принимать решения.

Пессимист самый несчастный руководитель. Никто даже не догадывается, как ему удалось сделать карьеру руководителя, ведь он постоянно из жалости к себе старается скинуть со своих плеч груз ответственности. Такой руководитель постоянно боится, что кто-то может получать наслаждение от жизни, он глубоко уверен, что власть не в его руках, поэтому боится ответственности.

Всезнайка руководит так, как будто знает всё на свете. Он не умеет и не хочет слушать, он даже не нуждается в других людях и не любит работать в группах. Такой руководитель боится, что найдётся человек способный разрушить ореол его совершенства, поэтому потенциальных соперников или увольняет или переводит куда подальше.

Интроверт сосредоточен на своих внутренних переживаниях и ощущениях. Такой руководитель может предложить много хороших идей, если начнёт говорить, но он боится задеть чувства других людей, боится проявить свою компетентность, не хочет высовываться, потому что для него важно, что о нём подумают.

Некомпетентный руководитель ничего не понимает, но старается доказать обратное. Он боится, что все узнают о его недостатках, поэтому спокойно ворует чужие идеи и проекты выдавая их за свои.

Лентяй – это вечный ребёнок, которому не хочется взрослеть. У такого руководителя беспорядок не только на рабочем месте, но и в личной жизни. Он всё забывает и постоянно опаздывает, показывая своё несерьёзное отношение к серьёзным делам. Ему нравится иметь статус руководителя, но обязанности он удачно перекладывает на заместителей.

Аффектный руководитель часто впадает в состояние аффекта. Он отличается поведением, отклоняющимся от нормы. Такой руководитель будет всячески стараться отделаться от выполнения своих обязанностей, его ненормальность будет, проявляться в прогулах, лживости и т.д.

Все люди разные. Одинаковых руководителей, как вообще одинаковых людей, быть не может. При всех универсальных правилах и требованиях руководители различаются стилями руководства, характерами, профессиональными качествами, подходом к людям. Каждый управленец имеет свой, уникальный стиль руководства. Однако все-таки можно вывести некоторые закономерности, которые позволят как-то классифицировать эти стили. Одной из таких классификаций является классификация Д. Кейси. Он разделяет руководителей на четыре больших категории.

К первой Д. Кейси относит руководителей, которых смело можно назвать бюрократами. Это формалисты, не любящие инноваций и риска, предпочитающие старые, испытанные пути, старающиеся следовать именно букве, а не духу закона (инструкции, указанию). Такой руководитель надежен, он достаточно внимателен к мелочам и деталям, но для того, чтобы предприятие под его руководством успешно

развивалось, ему требуются более гибкие и разворотливые сотрудники. Тем карьеристам, которые попадают к такому руководителю, следует учитывать, что иногда перспективный подчиненный выставляется как пробная фигура. То есть, чтобы не рисковать самому, решение щекотли-

вых вопросов начальник, возлагает на того, кто рвется себя проявить. В случае неудачи фигура сдается вместо осторожного руководителя.

Другой тип — прямая противоположность первому. Это быстрый и гибкий руководитель, он не любит увлекаться мелочами, часто рискует и не теряется в нестандартных ситуациях. Однако, чтобы сгладить недочеты в работе с деталями и в планировании, такому руководителю требуются заместители, склонные к точной и последовательной деятельности.

Третий тип руководителя склонен смотреть далеко в будущее, развивать долгосрочные планы, часто не обращая внимания на повседневный производственный процесс. Заботы подчиненных мало его занимают, так же как и, насущные проблемы производства. Эти вопросы кажутся ему мелочными и неинтересными по сравнению с теми планами и проектами, над которыми он упорно трудится без отдыха и срока. Однако, если такой руководитель не научится прислушиваться к мнению других людей и учитывать их интересы, вряд ли его самым лучшим и подробнее разработанным планам будет суждено сбыться.

И, наконец, четвертый тип — это просто зеркальное отражение предыдущего. Если третий тип руководителя отдает силы во благо абстрактного прогресса, то четвертый — во благо конкретного человека. По крайней мере, во благо в его понимании. Он целиком посвящает себя работе с людьми, проникается их проблемами, их интересами. Очень дружелюбен, не любит конфликтовать, интересы конкретного человека может поставить выше интересов фирмы. Зачастую такой руководитель не может отказать в помощи своим сотрудникам, даже там, где реально ее оказать не в состоянии. Такой руководитель может запросто «перегореть», заработав инфаркт, если не станет более четко осознавать свои обязанности и не перестанет брать на себя чужую ответственность.

Деление это, конечно, весьма условно. Вряд ли можно найти «чистый» тип руководителя. Скорее, в каждом руководителе есть что-то от первого типа, что-то от второго, с преобладанием, например, третьего.

Существует много вариантов классификации руководителей. Едва ли не самую обстоятельную (пять основных и три дополнительных) дали английские ученые Р. Блейк и Д. Моутон. С ней нам сейчас и предстоит познакомиться.

Первый тип: руководитель, сочетающий заботу о производстве с безразличием к людям. Обычно такой человек является педантичным профессионалом, который заранее знает, как достичь поставленной цели и добивается ее любой ценой, направляя на это всю свою активность и силы подчиненных. Он постоянно испытывает страх потерять авторитет и влияние на исполнителей, поэтому сосредотачивает в своих руках все полномочия, требует слепого послушания, не признает чужих точек зрения; навязывает подчиненным свою волю, отвергает их советы, дает указания по каждой мелочи, решения принимает самостоятельно и никогда их не пересматривает.

Такой руководитель постоянно вмешивается в работу подчиненных, ищет ошибки и нарушения, с целью примерно наказать виновных, так что между ними складываются отношения «заклоченный-надзиратель». Руководителей низшего ранга он игнорирует так же, как и рядовых исполнителей, «тасует» их как колоду карт, а равным пытается доказать свое превосходство.

Подобные руководители эффективны для работы в критических ситуациях, когда нет времени на обдумывание решений. В краткосрочном периоде это дает определенный эффект, но в долгосрочном может привести к кризису, ибо ориентация на репрессивные методы порождает у подчиненных протест, пассивность, замаскированный саботаж, ухудшает морально-психологический климат. Однако это имеет место не всегда из-за сочувствия подчиненных или нежелания тратить силы на сопротивление, стремления от него что-то получить или снять с себя всю ответственность.

Должностное продвижение таких руководителей обычно характеризуется средним темпом, но проходит успешнее, чем у большинства других.

Другой тип являет собой руководитель, максимально заботящийся о людях и минимально о производстве. Он создает все условия для удовлетворения потребностей работников, которых подбирает по принципу личной симпатии, поддерживает и помогает им, охотно поощряет, стре-

мится быть на дружеской ноге со всеми, смягчает давление высшего руководства формирует благоприятный морально-психологический климат. Он не любит нарушения привычного жизненного уклада, преобразований, поэтому воспринимает преимущественно позитивные моменты ситуации, сглаживая проблемы и конфликты (что далеко не всегда разумно). Этим заслуживается благоприятное отношение подчиненных. Он стремится выявить желания и ожидания окружающих, их образ мышления, поэтому активно консультируется с другими, ведет бесконечные дискуссии, выслушивает чужие мнения, на основе чего принимает по возможности устраивающие всех решения, которые редко контролирует.

Такой менеджер не бросает вызова окружающим, соглашается с другими позициями, несмотря на наличие собственного мнения. Решительных действий боится и сам инициативы проявлять не спешит, но быстро откликается на инициативные действия других, с энтузиазмом выполняет их просьбы.

В коллективе в результате такого руководства устанавливаются менее строгие нормы и правила, люди начинают работать с прохладцей, стремятся к комфорту, избегают новшеств, хотя всем предоставляется возможность высказывать и реализовывать свои идеи. В результате производительность и моральная удовлетворенность подчиненных оказываются невысокими, а карьера возможна только при заниженных требованиях руководства.

Третьим типом является руководитель ни на что не ориентированный.

Он инертен, безучастен, избегает конфликтов, спорные вопросы «спускает на тормозах», занимает позицию постороннего наблюдателя и ни во что не вмешивается. Этот руководитель уклоняется от принятия самостоятельных решений активных действий, ожидая, что все разрешится само собой или поступят указания сверху, которые он добросовестно передаст исполнителям. Последним предоставляется свобода, возможность проявлять некоторую инициативу, (если за это не нужно нести ответственность), а те выполняют работу сами, как считают правильным. Берет любых исполнителей и формально контролирует их работу.

Все это характерно для человека, «дотягивающего» до пенсии или разочарованного в работе. Он просто стремится выжить и ради личной выгоды сохранить свое место в организации, а поэтому выполняет лишь минимум того, что нужно делать, исходя из функциональных обязанностей, не привлекает при этом к себе внимания. Поэтому по службе продвигается медленно. Обычно такой руководитель является балластом для фирмы.

Четвертый тип руководителя по классификации Р. Блейка и Д. Моутон — промежуточный. Он решает проблемы на основе компромисса, стремится к стабилизации, равновесию и избеганию крайностей, чтобы произвести хорошее впечатление на окружающих, но не выделяться из общей массы.

Поэтому он стремится к сохранению существующего положения, соблюдает принятый порядок и традиции, затушевывает противоречия, избегает открытых столкновений и требует того же от подчиненных, что в конце концов ведет к бюрократизации.

Людьми, которые подбираются по принципу соответствия коллективу, такой руководитель не командует, а направляет их работу путем информирования, инструктирования постановки задач, убеждения, делегирования полномочий. Он также стремится принимать устраивающие всех решения, не отстаивая единственной точки зрения и жертвуя убеждениями ради интересов дела.

При контроле не выискивает недостатки, а поддерживает идеи, направленные на улучшение работы, предпочитает неформальные дискуссии и личные контакты с каждым, чтобы держать руку на пульсе организации. Все это помогает ему добиваться умеренных служебных успехов. Но при отсутствии официального мнения чувствует себя скованным.

Менеджер **пятого типа** осуществляет синтез приоритетов. Он привлекает стратегически мыслящих работников, желающих внести вклад в достижение целей организации, подключает их к решению проблем с учетом их личных интересов, помогает раскрыть способности, осуществляет широкий обмен информацией и мнениями. Это обеспечивает высокую активность, раскрытие способностей исполнителей, прежде всего в рамках коллективного творчества, повышает их удовлетворенность трудом.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Практические занятия имеют целью оказать помощь студентам в усвоении наиболее важных и сложных тем курса, а также способствовать выработке у студентов умений и навыков. Для наиболее плодотворного проведения занятий студентам необходимо самостоятельно заранее (дома), до аудиторных занятий, изучить учебную литературу и подготовить краткие ответы на теоретические вопросы соответствующей темы. При подготовке к занятиям рекомендуется использовать конспекты лекций, учебники, методические указания по курсам, учебные пособия, которыми можно пользоваться и на практических занятиях. Особое значение имеют конспекты лекций, поскольку, учебная литература не успевает отразить его развитие, а на лекциях даётся самый важный и новый материал.

На практических занятиях заслушиваются и обсуждаются также доклады и рефераты студентов, подготовленные ими по соответствующим вопросам, согласованным предварительно с преподавателем.

Тема 1. Принципы и методы построения системы управления персоналом.

План практического занятия:

1. Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом.
2. Системный анализ.
3. Классификация методов анализа и построения системы управления персоналом организации.
4. Морфологический анализ.

Тема 2. Составление оперативного плана практического занятия с персоналом.

Задание:

На основании теоретического материала по вопросу необходимо самостоятельно провести исследования состояния данной проблемы на одном из предприятий.

Задание для исследования:

1. планирование потребности в персонале.
2. выявить преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала.
3. методы подбора кадров.
4. составления плана замещения штатных должностей.
5. оценки результатов труда.
6. По результатам исследования составить отчет о проделанной работе.

Тема 3. Разработка политики поощрений персонала в организации.

План практического занятия:

1. Пути и способы поощрений.
2. Система социальных льгот.
3. Социальное партнерство.
4. Принципы построения системы участия в организации.
5. Психологические основы поощрения.

Тема 4. Исследование организационной структуры, составление рекомендаций по ее усовершенствованию.

Задание для исследования:

1. Определение типа организационной структуры.
2. Департаментализация организационной структуры.
3. Выявление степени централизации.
4. Составление рекомендаций.

5. По результатам исследования составить отчет о проделанной работе.

Тема 5. Составление оптимальной структуры взаимодействия рабочих групп.

План практического занятия:

1. Модель коммуникации «звезда».
2. Модель коммуникации «круг».
3. Модель коммуникации «шпора».
4. Модель коммуникации «тент».
5. Модель коммуникации «палатка».
6. Модель коммуникации «дом».

Тема 6. Разработка способов индивидуальной мотивации труда.

План практического занятия:

1. Составляющие модели. Формула мотивации. Методика применения модели.
2. Теория справедливости.
3. Двухфакторная теория Ф. Герцберга.
4. Комплексная модель Портера-Лоулера.
5. Методика двойной параллельной мотивации.
6. Концепция организационного роста Литвина-Стрингера.
7. Семинарское занятие: Исследования способов мотивации групповой деятельности.
8. Задание для исследования:
9. Исследование способов и системы мотивации в организации;
10. Анализ существующих моделей мотивации;
11. Исследования принципов психологического управления;
12. Изучение влияния психологического климата на мотивацию персонала;
13. Составление рекомендаций по эффективной модели мотивации.
14. По результатам исследования составить отчет о проделанной работе.

Тема 7. Использование трансактного анализа. Решение практических задач.

План практического занятия:

1. Трансактный метод в общении.
2. Правила поведения по Э. Верну и Р. Шмидту.
3. Психологические игры.
4. Причины психологических игр.
5. Стратегии выхода из игры.

Тема 8. Определение типа руководителя.

План практического занятия:

1. Предъявляемые требования к менеджерам высшего ранга.
2. Предъявляемые требования к менеджерам среднего звена.
3. Особенности формирования рынка менеджеров.
4. Условия формирования.

Тема 9. Определения стиля управления руководителем.

План практического занятия:

1. Типология руководителей.
2. Управление по целям
3. Социально-психологическая характеристика базовых управленческих форм коллективистской, рыночной, бюрократической, демократической и диалоговой.

Тема 10. Типы взаимоотношений в коллективе.

План практического занятия:

1. Интертипные отношения
2. Тожественные отношения.
3. Отношения активации.
4. Зеркальные отношения.
5. Дуальные и полудуальные отношения.
6. Миражные и отношения полной противоположности.
7. Конфликтные и родственные отношения.
8. Отношения супер-эго.
9. Деловые отношения и отношения квази-тождества.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Самостоятельная работа студентов является обязательной для каждого студента, а её объём определяется учебным планом. Формы самостоятельной работы студентов определяются содержанием учебной дисциплины, степенью подготовленности студентов.

Самостоятельная работа — одна из важнейших форм овладения знаниями. Самостоятельная работа включает многие виды активной умственной деятельности студента: слушание лекций и осмысленное их конспектирование, глубокое изучение источников и литературы, консультации у преподавателя, написание реферата, подготовка к семинарским занятиям, экзаменам, самоконтроль приобретаемых знаний и т.д.

Изучение дисциплины следует начинать с проработки настоящей рабочей программы, особое внимание уделяя целям и задачам, структуре и содержанию курса.

Студентам рекомендуется получить в научной библиотеке университета учебную литературу по дисциплине, необходимую для эффективной работы на всех видах аудиторных занятий, а также для самостоятельной работы по изучению дисциплины.

Теоретический материал курса становится более понятным, когда дополнительно к прослушиванию лекции и изучению конспекта, изучаются и книги. Легче освоить курс, придерживаясь одного учебника и конспекта. Рекомендуется, кроме «заучивания» материала, добиться состояния понимания изучаемой темы дисциплины. С этой целью рекомендуется после изучения очередного параграфа выполнить несколько простых упражнений на данную тему. Кроме того, очень полезно мысленно задать себе следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф?, какие новые понятия введены, каков их смысл?, что даст это на практике?

При организации самостоятельной работы студенты особое внимание должны уделяться анализу учебно-методической литературы по дисциплине.

Процесс организации самостоятельной работы студентов включает в себя следующие этапы:

1. Подготовительный (определение целей, составление программы, подготовка методического обеспечения, подготовка оборудования).

2. Основной (реализация программы, использование приемов поиска информации, усвоения, переработки, применения, передачи знаний, фиксирование результатов, самоорганизация процесса работы).

3. Заключительный (оценка значимости и анализ результатов, их систематизация, оценка программы и приемов работы, выводы о направлениях оптимизации труда).

Темы самостоятельной работы представлены в таблице 1.

Таблица 1

№ п/п	№ раздела (темы) дисциплины	Форма (вид) самостоятельной работы
1	2	3
1	Концепция управления персоналом в организации.	Подготовка к практическому занятию
2	Системный подход в управлении персоналом. Исследование методов рационального решения проблем в коллективе организации.	Подготовка к практическому занятию
3	Преимущества и недостатки делегирования полномочий. Исследование проблемы в конкретном коллективе.	Подготовка к практическому занятию
4	Сущность организационных структур и их эволюция. Исследование организационной структуры, составление	Подготовка к практическому занятию

	рекомендаций по ее усовершенствованию	
5	Оптимальные структуры взаимодействия рабочих групп. Составление оптимальной структуры взаимодействия рабочих групп.	Подготовка к практическому занятию
6	Психологические аспекты современной мотивации труда. Разработка способов индивидуальной мотивации труда. Исследования способов мотивации групповой деятельности.	Выполнение заданий, полученных в ходе лекции
7	Психологические основы поведения работника в коллективе	Подготовка к практическому занятию
8	Взаимоотношения работников в процессе труда. Исследование проблемы в производственном коллективе.	Подготовка к практическому занятию
9	Значение власти и влияния при управлении персоналом. Концепции лидерства.	Выполнение заданий, полученных в ходе лекции
9	Некоторые типы руководителей. Определение типа руководителя. Особенности стиля непрофессиональных руководителей.	Подготовка к практическому занятию
		Итого

Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся представлен в рабочих программах.

Методические указания по подготовке реферата

Реферат имеет большое значение в приобретении обучающимися навыков самостоятельной работы над источниками и литературой. В реферате обучающийся должен на основании анализа доступных ему источников и литературы самостоятельно разработать одну из предлагаемых тем. В работе должны быть освещены с возможно большей полнотой все вопросы темы и сделаны обоснованные выводы. Кроме того, реферат должен показать, владеет ли обучающийся литературным стилем и умеет ли он правильно оформлять письменные задания.

Важным моментом в подготовке реферата и в успешном его написании является выбор темы. Тема должна, во-первых, соответствовать интересам обучающегося, во-вторых, быть обеспечена доступными для обучающегося источниками и литературой.

Начиная работу по избранной теме, следует обратиться в первую очередь к литературе общего характера: соответствующим разделам учебников, статьям энциклопедий. Это позволит уяснить место темы в проблематике соответствующего периода, определить ее значимость и актуальность.

Важный этап работы – изучение источников и специальной литературы. Результатом работы с литературой, непосредственно посвященной избранной теме, либо отдельным ее аспектам, должен стать вывод о степени изученности темы.

В процессе изучения источников и литературы из них следует делать выписки на отдельных корточках или в тетрадях на одной стороне листа. На выписках должны фиксироваться данные о книге, из которой они сделаны (автор, название, место и год издания и обязательно страница) – это облегчит оформление научно-справочного аппарата работы.

После изучения литературы и источников следует составить план работы. Обучающийся должен проявить самостоятельность в выборе узловых вопросов темы, уметь развернуть их в подробный план (т. е. выделить подзаголовки к вопросам), целесообразно выбрать для рассмотрения 2-3 вопроса. Работа должна четко раскрывать тему, экскурсы в сторону нежелательны. Содержание реферата должно соответствовать плану.

План помещается в начале реферата (после его названия, приводимого на первом, т. е. титульном листе). Он должен включать: введение, основную часть (вопросы плана), заключение, список использованных источников и литературу.

Во введении обучающийся кратко обосновывает актуальность избранной темы реферата, раскрывает конкретные цели и задачи, которые он собирается решить в ходе своего небольшого исследования. В основной части подробно раскрывается содержание вопроса (вопросов) темы. Основная часть по объему должна занимать не менее $\frac{2}{3}$ всей работы. Изложение материала должно идти четко по плану и иметь соответствующие подзаголовки. В заключении кратко должны быть сформулированы полученные результаты исследования и даны выводы. Кроме того, заключение может включать предложения автора, в том числе и по дальнейшему изучению заинтересовавшей его проблемы.

В приложении (приложения) к реферату могут выноситься таблицы, графики, схемы и другие вспомогательные материалы, на которые имеются ссылки в тексте реферата.