

Тема 6

МОТИВАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ И КОНФЛИКТЫ

6.1 Мотивы деятельности человека и их роль в управлении

Мотивация – совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих личность к осуществлению определенных целенаправленных действий. Эта энергия работника, находящаяся как вне личности (*стимул*), так и внутри личности (любит, уважает, нравится), которая заставляет его осознанно или бессознательно совершать определенные поступки. Если созданы современные условия труда и сотрудничества, выплачивается достойная зарплата, а персонал заинтересован в качественном выполнении своих обязанностей и осознает значимость своей работы для общества, то эффективность деятельности такого предприятия будет достаточно высокой. *Стимул* – это рычаг, с помощью которого руководитель воздействует на персонал, который основан на денежных (премия) и неденежных (моральное поощрение) вознаграждениях. Вместе с тем, один и тот же стимул действует на персонал по-разному. Так, например, повышение зарплаты важно для одинокой женщины и не столь важно для замужней, муж которой получает значительное денежное вознаграждение за свою работу. Влияние мотивации на поведение личности зависит от множества факторов, во многом индивидуально, и может меняться под воздействием обратной связи со стороны личности.

Теории мотивации делятся на содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации базируются на изучении потребностей личности и являются основными мотивами их поведения, разработанные учеными: Абрахам Маслоу, К. Альдерфер, Фредерик Герцберг и Дэвид МакКлелланд.

Теория мотивации по А. Маслоу (иерархия потребностей А. Маслоу)

Сущность теории сводится к изучению потребностей личности. Сторонники теории считают, что предметом исследования является поведение, а не сознание личности. В основе поведения лежат потребности личности:

- *физиологические потребности*, необходимые для выживания личности (еда, вода, отдых и т.д.);
- *потребности в безопасности и уверенности в будущем*: защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;
- *социальные потребности*:– необходимость в социальном окружении, в общении;
- *потребности в уважении*: признании окружающими профессиональных и личных качеств и свойств личности; стремление к личностным достижениям и др.;

– *потребность самовыражения*, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а последующие – вторичные. Все потребности можно расположить в виде пирамиды в основании которой первичные потребности, а вершиной являются вторичные, представлены на рис. 13.



Рис. 13. Иерархия потребностей личности (по А. Маслоу)

В поведении личности определяющим является удовлетворение потребностей сначала низших уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором потребности более высоких уровней. Согласно постулатам А. Маслоу, потребности каждой последующей ступени актуализируются по мере удовлетворения потребностей более низшего уровня.

Потребность самовыражения и роста личности, как показала история развития человека, никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации личности через потребности бесконечен и безграничен.

К. Альдерфер, автор ERG – теории сгруппировал основные потребности личности:

потребность существования = физиологические + безопасность;

потребность связи = принадлежность + групповая безопасность + признание;

потребность роста = признание (самоутверждение) + самовыражение.

По мнению автора, потребности личности могут удовлетворяться не только в прямом (восходящем) направлении, однако и в обратном (нисходящем) направлении. Движение снизу вверх К. Альдерфер назвал процессом удовлетворения потребностей, а движение

сверху вниз – процессом фрустрации, т.е. поражения в стремлении удовлетворить потребности.

Теория мотивации (двухфакторная модель) Фредерика Герцберга

Эта теория появилась в связи с необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию личности. Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает степень удовлетворенности работой, представлена в табл. 4.

Таблица 4.

Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе

<i>Гигиенические факторы</i>	Мотивационные факторы
Политика компании и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработок	Признание и одобрение результата
Межличностные отношения	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля	Возможность творческого и делового роста

Гигиенические факторы связаны с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, с окружающей средой, в которой осуществляется работа. Гигиенические факторы, обозначенные ученым, соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем.

Мотивационные факторы связаны с характером и сущностью работы. Руководитель должен помнить о необходимости содержательной части работы своих сотрудников.

По мнению Ф. Герцберга, чувство удовлетворенности трудом возникает благодаря «мотивационным» факторам, а чувство неудовлетворенности – под влиянием «гигиенических» факторов. По его мнению, гигиенические факторы, производя благоприятное воздействие на персонал, способны только обеспечить нейтральное отношение персонала к выполняемой работе и друг к другу.

Теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда

Ученый Д. МакКлелланд предложил три типа потребностей, влияющих на поведение индивидов и групп:

– *потребность достижения (стремление к успеху, либо достичь успеха и превзойти других;*

– *потребность присоединения (стремление к признанию) – это желание устанавливать и поддерживать личные контакты с окружающими, либо стремление избежать конфликтов;*

– *потребность власти (стремление к власти)* – это желание влиять на персонал, управлять другими, контролировать их действия, вместе с тем и нести персональную ответственность.

Стремление к успеху расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, либо как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность.

Стремление к признанию – способность быть неформальным лидером, иметь собственное мнение, владеть умением убеждать окружающих в его правильности.

Стремление к власти не только говорит о честолюбии, но и показывает умение личности успешно работать на разных уровнях управления предприятием.

Таким образом, содержательные теории мотивации личности базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение персонала.

Процессуальные теории мотивации

Процессуальная теория мотивации личности направлена на распределение усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей.

Теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Дж. Стейси Адамса и модель М. Портера – Э. Лоулера. По мнению В. Врума уровень мотивации индивида зависит от представлений о взаимосвязи *усилий*, необходимых для выполнения задания, *уровня исполнения* и *результатов*. В качестве результата может быть произведенный товар или услуга и получаемое вознаграждение, которое может быть меньше или больше ожидаемого. Кроме того, результат имеет валентность, так как может быть значим для одного работника и совершенно иным – для другого. Основные моменты теории представлены на рис. 14.

Теория ожиданий Виктора Врума



Рис. 14. Основные элементы теории ожидания

Ожидание $Z - P$ (затраты – результат) – это соотношение между затрачиваемыми усилиями и полученными результатами.

Ожидание $P - B$ (результаты – вознаграждение) – намерение работника получить определенное вознаграждение за проделанную работу.

Валентность – приоритетность для работника полученных результатов и вознаграждения. Если результат работником высоко оценивается, то он имеет положительную валентность, если же результат работником не принимается, то он имеет для работника отрицательную валентность. Валентность равна нулю, если работник безразличен к достигнутому результату.

Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации личности для достижения цели, в том числе и выбранный работником тип поведения. Таким образом, поведение сотрудников определяется поведением:

- *руководителя*, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
- *сотрудника*, уверенного в том, что при достижении определенного результата получит вознаграждение;
- *сотрудника и руководителя*, допускающих, что при значительном улучшении качества работы ему будет выдано определенное повышенное вознаграждение;
- *сотрудника*, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения значимой потребности.

В теории ожидания подчеркивается необходимость повышения качества труда, отмеченного руководителем, что позволяет работнику реально удовлетворить свою потребность. *Вывод:* работник должен иметь такие потребности, которые могут быть удовлетворены с помощью получения вознаграждений, при этом руководитель должен помочь удовлетворить ожидаемую потребность работника.

Теория справедливости Дж. Стейси Адамса

Теория справедливости является одной из наиболее востребованных и наиболее известных теорией мотивации личности в западном менеджменте.

Основные моменты теории справедливости:

1. Работники оценивают свои взаимоотношения при сравнении: Что я вкладываю? Что за этот вклад получаю?

2. Неэквивалентность вклада и отдачи является источником дискомфорта. Проявляется в качестве вины, обиды, претензий.

3. Работники, не удовлетворенные своими отношениями, стремятся восстановить справедливость.

Ситуация имеют место быть на предприятии, когда работодатель и работники оценивают свой вклад совершенно по-разному. Сотрудники чувствуют неадекватность того, как их оценивают, и начинают требовать иного к себе отношения. О том, что может происходить дальше, свидетельствуют основные способы восстановления справедливости.

1. Если личность получает меньше, чем отдает, то работник практикует способ уменьшения вклада в общее дело. В этом случае сотрудники предпочитают опаздывать на работу, уходить раньше, сокращать объем работ, увеличивать время перерывов и т. п.

2. Сотрудники начинают требовать повышения зарплаты, продвижения по службе, увеличения надбавок, премии и т.п.

3. Кардинальный способ представляет собой разрыв производственных отношений работника с предприятием.

Основные причины нарушения справедливости на предприятии.

1. *Неправильная психологическая оценка деятельности работника.* В этом случае имеет место ситуация непонимания вклада работника в общее дело предприятия, или, в случае, когда работник не получает должного признания. Как правило, работник предпочитает:

- наличие удовлетворения от работы;
- адекватного вознаграждения;
- гибкой системы оплаты труда: больше выпускаю продукции – больше зарабатываю;
- возможность реализации своих способностей;
- разнообразия в работе: перемещения по вертикальным связям, либо по горизонтальным, либо то и другое.

Зачастую в качестве оценки труда работники получают только денежное вознаграждение. Прежде чем руководитель изменит свои отношения с работником, необходимо выяснить, что же является истинной ценностью для работника, а затем предложить ему именно эту ценность.

2. *Недостаточность доверия между работниками и руководителями.* Иногда работник изначально относится к руководителю с недоверием, предполагая получить неприятность со стороны руководителя.

3. *Скрытые внутренние ожидания.* Работники очень быстро привыкают к тому, что те или иные потребности удовлетворяются, а когда этого не происходит, персонал воспринимает это как нарушение справедливости.

4. *Накопление обид.* Руководители склонны предоставлять персоналу некоторый кредит доверия и зачастую не замечают негативных поступков работников. Кроме того, сам процесс выяснения отношений достаточно болезненный для сторон.

При нарушении справедливости на предприятии в отношениях руководитель – подчиненный руководитель может исправить ситуацию, для чего ему необходимо предпринять следующее.

1. Внимательно выслушать сотрудника, что выявит отношение работника к понятию «справедливость». Если окажется, что руководитель действительно недооценил вклад личности в общее дело, его восприятие этой ситуации возможно изменить, т. е. предложить посмотреть работнику на проблему с другой точки зрения.

2. Руководитель должен передавать окружающему персоналу положительные ожидания, вызывать в коллегам ощущение собственной значимости и компетентности, статуса, уверенности, избранности. Однако, являясь сильным побудительным началом, положительные ожидания не всегда являются гарантом успеха. Если, несмотря на Ваши позитивные ожидания, работника постигла неудача, в ней будет винить как себя, так и Вас.

3. Профессионалы, имеющие четкие цели, сами их добиваются. Однако для того чтобы поставить конкретную, не слишком трудную и не слишком легко достижимую цель, необходимо знать потребности конкретного работника. Поэтому легче поставить цели совместно с работником. Как правило, работник выбирает более сложную цель, чем ему поручают. Чувство справедливости – очень тонкая категория, не имеющая однозначной трактовки с точки зрения персонала, а также и руководителя. Поддержание такого статуса справедливости требует значительных усилий со стороны руководителей подразделений предприятия, однако без него невозможна продуктивная работа коллектива. Таким образом, согласно данной теории эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно, с учетом оценки вознаграждения руководителем, самим работником, другими работниками предприятия. Поэтому любое поощрение и наказание работника должно быть справедливым с точки зрения руководителя, подчиненного и остальных сотрудников, чего добиться непросто.

Теория мотивации Дугласа МакГрегора

Ученый Д. МакГрегор (Douglas McGregor) исследовал деятельность работника на рабочем месте и установил, что руководитель может контролировать следующие параметры деятельности подчиненных: само задания, которые получает подчиненный; сроки и средства для его выполнения; качество и время выполнения задания; состав коллектива, в котором работает подчиненный; инструкции, полученные подчиненным; убеждение подчиненного в возможности выполнения поставленной задачи; убеждение подчиненного в размере вознаграждения за успешную работу; уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой.

Все эти параметры зависят от руководителя и влияют на работника. Дуглас МакГрегор считал, что на основе влияния этих факторов возможно применить два подхода к управлению: «Теория X» и «Теория Y».

«Теория X» определяет авторитарный стиль управления, централизацию власти, жесткий контроль по вышеперечисленным параметрам, так как обычный работник ленив от природы, не честолюбив, не хочет ответственности, а предпочитает, чтобы им руководили; эгоцентричен, безразличен к потребностям предприятия; противится переменам; доверчив, не слишком быстро реагирует на изменения ситуации. Такой взгляд на работника отражается в политике «кнута» (угроза безработицы) и «пряника» (вознаграждение).

«Теория Y» описывает демократический стиль управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учет соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, разнообразие в содержании работы. Для данной теории работник не является от природы пассивным и не противодействует целям предприятия. Работник стал таким в результате работы на предприятии. Поэтому система мотивации включает возможность развития, способность брать на себя ответственность, готовность направлять свое поведение на достижение общих целей предприятия, а обязанность руководителя - помочь персоналу осознать и развить в себе эти качества. Задача управления – создать достойные условия для работы персонала, применять такие методы работы, которые помогут достигать целей наилучшим образом, регулировать и направлять усилия работника на достижение общих целей предприятия. Если руководство предприятия придерживается взглядов «теории X», то обращает особое внимание на методы внешнего контроля. В случае, когда руководство применяет методы и инструменты «теории Y», то особое значение придается самоконтролю и составлению периодических отчетов по выполнению заданий. Предполагается, что самоконтроль возникает, когда работники воспринимают цели предприятия как собственные, и тогда вероятность достижения целей достаточно высока.

Ученый Д. МакГрегор придерживался мнения о том, что средством достижения высокой степени вовлеченности является метод участия работников в принятии решений и, утверждал, что они становятся именно такими, потому что к ним так относятся.

«Теория X» и «Теория Y» в чистом виде на предприятиях не встречаются. Это поведенческие модели. В реальной жизни имеет место комбинация различных теорий и стилей управления. Концепция целостного подхода к управлению заключается в необходимости учета всей совокупности производственных и социальных проблем.

Ученый Уильям Оучи предложил «Теорию Z» и «Теорию A», основные положения которых представлены в табл. 5.

Таблица 5.

Сравнительный анализ теорий «А» и «Z»

Аспекты	США (Теория «А»)	Япония (Теория «Z»)
Человеческий капитал (потенциал работника)	Малые вложения в обучение Обучение конкретным навыкам Формализованная оценка	Крупные вложения в обучение Общее обучение Неформализованная оценка
Рынок труда	На первом месте – внешние факторы Краткосрочный найм на работу Специализированная лестница продвижения	На первом месте – внутренние факторы Долгосрочный найм на работу Неспециализированная лестница продвижения
Преданность компании	Контракты по найму Внешние стимулы Индивидуальные задания	Контракты по найму Внутренние стимулы Групповая ориентация

Ученый отмечает непропорциональное внимание к технике и технологиям в ущерб человеческому фактору. Поэтому «Теория Z» базируется на принципах доверия, пожизненного найма и групповом методе принятия решений, что дает дополнительно упрочение связей между коллегами, что влечет более устойчивое их положение в коллективе. Таким образом, в целом, японский и американский подходы к управлению предприятием являются разнонаправленными. Однако, как показывает наш опыт, управление развивается большей частью в сторону идей, заложенных в «Теории Y» и предполагает демократический стиль управления. С определенными допущениями теория «Z» является разновидностью усовершенствованной теорией «Y», адаптированной, прежде для ментальности работников Японии, а теория «А» в большей степени характерна для персонала предприятий и организаций США.

Теория мотивации Л. С. Выготского. Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достиг Л. С. Выгодский, а продолжили развитие теории его ученики А. Н. Леонтьев и Б. Ф. Ломов, которые исследовали проблемы

работников на примере педагогической деятельности. При этом, необходимо отметить, мотивация производственных рабочих не рассматривалась. Именно по этой причине научные труды ученых не получили дальнейшего развития в отечественной практике управления. Вместе с тем, по мнению многих специалистов, основные положения теории Выгодского применимы к работникам и в производственной сфере деятельности. Положения теории мотивации Л. Выгодского утверждают, что для психики личности характерно наличие двух параллельных уровней развития - это высший и низший уровни, которые и определяют высшие и низшие потребности личности. Это предполагает то, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого уровня невозможно, что не противоречит взглядам и других ученых. Например, если в определенный момент времени для личности требуется удовлетворение в первую очередь низших потребностей, в этом случае срабатывает инструмент материального стимулирования. А реализовать высшие потребности личности возможно только нематериальным путем. Л. С. Выгодский сделал вывод о том, что высшие и низшие потребности, развиваясь параллельно и самостоятельно, совокупно управляют поведением работника и его деятельностью. Какая из них будет преобладающей в управлении поведением работника определить не так просто, как хотелось бы. Поведение работников зависит от многих факторов. Таким образом, исходя из системного представления производственной деятельности, нами определено, личность может принимать решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Соответственно и потребности личности должны быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно. Таким образом, низшие, либо высшие потребности личности развиваются параллельно, автономно и совместно, управляют поведением личности на всех уровнях его самоорганизации, поэтому и существует двойственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование его деятельности на предприятии.

6.2 Роль группы в поведении и деятельности человека, формирование групп, взаимодействия в группе и в организации

Эффективность деятельности предприятия определяется не только усилиями отдельных людей, а в большей степени результативностью их совместной деятельности. Человек выполняет свои трудовые обязанности во взаимодействии с другими, являясь

членом группы, в рамках которой он работает. Решение проблем, стоящих перед группой, требует совместных усилий людей, обладающих различными знаниями, квалификацией, опытом, профессиональной подготовкой. Однако для достижения эффективных результатов совместной деятельности необходимо правильно сформировать группу и научить всех ее членов навыкам совместной работы, а также умению объединять и концентрировать усилия на решении общих задач. Участвуя в работе группы, человек может существенно изменить свое личностное поведение. Это обуславливает важность изучения проблем формирования и функционирования групп.

Группа – относительно обособленное объединение определенного количества людей (двое и более), взаимодействующих, взаимозависимых и взаимовлияющих друг на друга для достижения конкретных целей, выполняющих разные обязанности, зависящих друг от друга, координирующих совместную деятельность и рассматривающих себя как часть единого целого.

Классификация групп представлена на рис.15.

Причины создания групп объясняются теориями создания групп

1 *Теория близости.* Люди объединяются в группы в силу пространственной или географической близости. Например, сотрудники, работающие в одном отделе, чьи рабочие места находятся в одном помещении (комнате), скорее создадут группу, чем если бы они располагались в разных комнатах.

2 *Теория формирования групп Дж. Хоманса.* Люди в процессе выполнения поставленных задач взаимодействуют друг с другом. Это взаимодействие способствует появлению чувств, эмоций – как положительных, так и отрицательных – по отношению друг к другу и круководству. Чем больше общих задач люди решают, тем больше их взаимодействие друг с другом, тем сильнее будут в процессе их выполнения чувства; чем больше взаимодействий, тем больше люди стремятся к сотрудничеству и больше чувств они разделяют; чем больше чувств испытывают люди друг к другу, тем более они стремятся к совместной деятельности и тем многочисленнее их взаимодействия.

3 *Теория равновесия* утверждает, что люди объединяются в группы вследствие общих установок и ценностей.

4 *Теория обмена* утверждает, что люди, находясь в пространственной близости и имея общие установки и ценности, стремятся к взаимодействию в том случае, если вознаграждение в результате этого сотрудничества превышает затраты.

1 Количество входящих участников в группу	<ul style="list-style-type: none"> • большие группы • малые группы
2 Степень формализации или принцип создания	<ul style="list-style-type: none"> • формальные группы • неформальные группы
3 Сфера совместной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • управленческие группы • производственные группы
4 Цели существования	<ul style="list-style-type: none"> • целевые (проектные) группы • функциональные группы • группы, созданные по интересам и на основе дружбы (дружеские)
5 Период функционирования	<ul style="list-style-type: none"> • постоянные группы • временные группы
6 Уровень развития	<ul style="list-style-type: none"> • высокоразвитые группы • слаборазвитые группы
7 Характер вхождения индивида в группу	<ul style="list-style-type: none"> • референтные группы • нереферентные группы (группы принадлежности)
8 Реальность существования	<ul style="list-style-type: none"> • реальные группы • условные группы

Рис.15. Классификация групп

Процессы развития групп

Стадия формирования. На этой стадии руководитель отбирает членов группы в соответствии с их функциональным или техническим опытом для выполнения целей, стоящих перед группой. При этом члены группы знакомятся, обмениваются официальной информацией друг о друге, предлагают мероприятия по совершенствованию работы группы, как будут распределены функциональные обязанности, роли..

Стадия бурления. На этой стадии складываются определенные взаимодействия между членами группы, проявляется их отношение к групповой работе, распределяются неформальные роли и обязанности. Возможно возникновение конфликтов и конфронтации между членами группы. Это вызвано тем, что члены группы выражают различные интересы, порой не соответствующие поставленной перед группой цели. Если

различия велики, то некоторые члены могут уйти из группы, а если различия незначительны, то члены группы либо приспосабливаются, либо открыто обсуждают противоречия. На этой стадии руководитель должен решать внутригрупповые конфликты, устанавливать исходные условия взаимодействия.

Стадия становления норм поведения (нормирование) в группе. На этой стадии члены группы начинают приспосабливаться друг к другу, уважать взгляды друг друга и сотрудничать друг с другом. В результате разрабатывают групповые нормы поведения и завершается распределение ролей в группе. Оно уже признается всеми членами в группе. Сотрудники идентифицируют себя с группой, возникает чувство товарищества, групповая сплоченность.

Стадия выполнения работы. Члены группы эффективно работают в соответствии с поставленной целью и распределением задач, согласованным на предыдущей стадии. Для разрешения возможных конфликтов используются групповые дискуссии.

Стадия расформирования. Когда группа выполнила свою задачу, конкретный проект или задание она расформировывается.

Основные характеристики группы - это ее структура, статус члена группы, роли и их распределение в группе, групповые процессы, групповые ценности, система норм и санкций. Они формируются в процессе развития группы и зависят от группы и определяют характер взаимоотношений и взаимодействий работающих в ней сотрудников.

1. Структура группы представляется схемой взаимоотношений в группе между ее членами в зависимости от иерархии, занимаемой должности. Члены группы определяют престиж каждой должности, ее статус и значение в группе. Структура группы основывается на статусно-ролевых отношениях членов, зависит от профессионально-квалификационных характеристик и половозрастного состава.

2. Статус определяется положение работника в группе в соответствии с занимаемой должностью. Статус может быть формальный, официальный статус и неформальный, неофициальный статус, когда положение работника в группе определяют другие ее члены.

3. Групповые процессы – процессы коммуникации, восприятия членами группы других членов, организационные процессы образования группы, формирования, сплоченности, давления в группе, лидерства, организации совместной деятельности, принятия решений.

4. Групповые нормы – нормы и правила поведения с точки зрения группы для каждого члена группы, за несоблюдение которых в группе применяются санкции, направленные на корректировку поведения

5. Роли. представляют собой определенный набор действий, поведение индивида, определяющееся работой. Каждый член группы выполняет в ней различные роли.

Роли могут быть:

- предполагаемыми (ожидаемыми) – это модель поведения, ожидаемая от членов группы и определяющаяся работой;
- воспринимаемыми – модель поведения с точки зрения самого сотрудника, занимающего определенную должность;
- предписанными – фактическая модель поведения члена группы.

Эффективность работы группы зависит от ее состава и от баланса ролей.

Исследования показали, что особенно высоких показателей добились группы, в которых были:

- способный руководитель;
- сильный генератор идей;
- интеллектual, стимулирующий генератора идей;
- математик, способный вовремя «просчитать» недостатки обсуждаемых предложений.

Анализ подходов к пониманию ролевых функций в группе позволяет сделать ряд выводов.

1 Для эффективной групповой деятельности нужны не только идеи, инициатива, конкретные предложения, обоснованные решения и четкое исполнение принятых решений, но и эмоциональная поддержка, добрые отношения, юмор и хорошая морально-психологическая атмосфера в коллективе.

2 Чем более полная и разнообразная ролевая структура группы, тем динамичнее процесс формирования и эффективнее деятельность этой группы.

3 Состав группы должен отражать специфику задания. Полный набор ролей особенно важен в условиях быстрого изменения содержания работы.

Коллективный характер труда вызывает необходимость учитывать влияние формальных и неформальных групп на трудовое поведение работника, а также групповое поведение в деятельности предприятия.

6.3. Возникновение, проявление и разновидности конфликтов, влияние конфликтов на управление

Теоретики системы управления утверждают, что полное отсутствие внутри предприятия конфликта – условие не только невозможное, однако и нежелательное.

Конфликт – наличие разногласий между двумя и более сторонами (конкретными лицами или группами лиц). Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель и мешает другой стороне делать то же самое.

Когда работники думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью и т.п. Поэтому конфликт – это явление зачастую нежелательное, которое необходимо избегать, а в случае, когда имеется возможность, следует конфликт разрешать, как только он возникает.

Конфликты не только возможны, однако и желательны. Конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой лиц более эффективным, а также дает персоналу возможность выразить свои идеи и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти.

Уровни конфликтов:

Внутриличностный конфликт – форма ролевого конфликта (неясность или ясность роли, перегрузка роли), когда работнику предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Исследования показывают, что такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворенности работой, малой уверенности в себе и организации, а также стрессе.

Межличностный конфликт. Возникает, как правило, в борьбе руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из сторон имеет мнение о том, что именно он должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы его подразделению, а не другому. Межличностный конфликт может проявляться и как столкновения личностей. Работники с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда не в состоянии ладить друг с другом.

Конфликт между личностью и группой. Возникает в случае, когда личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы. Обсуждая пути увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого возможно добиться путем снижения цены. А кто-то убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли.

Межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Неформальные группы, имеют мнение о том, что руководитель относится к ним несправедливо, могут сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Часто возникает между профсоюзом и администрацией предприятия.

Причины конфликта

Распределение ресурсов. Ресурсы всегда ограничены. Руководство может принять решение о том, как распределить материалы, персонал, финансы, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей предприятия. Однако работники зачастую желают получать больше.

Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует и тогда, когда сотрудник (группа) зависят в выполнении своих задач от другого сотрудника (группы). Например, написание отчета с разделами, которые делают разные исполнители. Отчет не может быть сдан без какого-либо раздела.

Различия в целях. Возможность конфликта растет, по мере того как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Подразделения могут сами формулировать свои цели и больше внимания уделять их достижению, чем достижению целей предприятия. Отдел сбыта может настаивать на производстве разнообразной продукции и ее разновидностей, потому что это увеличивает объем сбыта. Однако цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты, – эффективность, достичь легче, если номенклатура продукции менее разнообразна.

Различия в манере поведения и жизненном опыте. Нередко встречаются работники, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность к окружающим и которые готовы оспаривать каждое слово.

Последствия конфликта

Функциональные последствия. Проблема может быть решена методом, который приемлем для всех сторон, и в результате работники будут больше чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это сводит к минимуму трудности в осуществлении решений – враждебность, несправедливость и необходимость поступать против воли. Другое функциональное последствие конфликта состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых дальнейшим развитием конфликта. Конфликт может уменьшить синдром покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, по их мнению, не соответствуют идеям их руководителей. Через конфликты члены группы могут проработать проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

Дисфункциональные последствия. Если конфликтом не управляли или управляли неэффективно, то могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, мешающие достижению целей:

- неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности труда работников;
- меньшая степень сотрудничества в будущем;
- сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами в организации;
- представление о другой стороне как о «недруге»;
- представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных;
- сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами;
- увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения;
- смещение акцента: придание выигрыша в конфликте большего значения, чем решению реальной проблемы.

Поэтому руководитель должен всегда помнить о последствиях конфликтов и стараться не попускать их нежелательного воздействия на дальнейшее развитие предприятия.

Классификация методов разрешения конфликтов.

Структурные методы разрешения конфликтов.

* *Разъяснение требований к работе.* Лучший метод управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт. Руководителю необходимо разъяснить, какие результаты ожидаются от сотрудника и подразделения в целом; определить уровень результатов, который должен быть достигнут; распределить, кто представляет и кто получает различную информацию; сформировать систему полномочий и ответственности; сформулировать политику, определить процедуры и правила. Руководитель определяет эти вопросы не только для себя, однако и доносит их до подчиненных, с тем чтобы знали, чего от них ожидают в той или иной ситуации.

* *Координация и интеграция усилий сотрудников.* Распространенный механизм в управлении подразделениями – цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие персонала, принятие решений и информационные потоки внутри предприятия. Если подчиненные имеют разногласия по какому-либо вопросу,

конфликта возможно избежать, обратившись к общему начальнику, предлагая ему принять рациональное решение.

* *Общеорганизационные комплексные цели.* Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий различных сотрудников, отделов или групп. Основная идея – направлять усилия всех участников на достижение общей цели предприятия.

* *Структура системы вознаграждений.* Работники, вносящие свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, должны справедливо вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе.

Межличностные методы разрешения конфликтов:

* *Уклонение.* Личность старается уйти от конфликта. Его позиция – не попадать в ситуацию, которая провоцирует возникновение противоречий.

* *Сглаживание.* Личность убеждена, что не стоит конфликтовать. Однако при этом возможно забыть о проблеме, лежащей в основе конфликта. В результате конфликт может исчерпать себя, однако проблема останется нерешенной.

Принуждение. Попытка заставить другую сторону конфликта принять свою точку зрения любой ценой, в том числе и с помощью угроз.

Компромисс. Метод характеризует принятие точки зрения другой стороны, однако лишь до определенной степени. Способность к компромиссу сводит к минимуму недоброжелательность, что зачастую дает возможность быстро разрешить конфликт и удовлетворить стороны.

Решение проблем. Данный метод – признание различий во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемых для всех сторон. Тот, кто пользуется этим методом, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения. Данный метод является наиболее эффективным в решении проблем предприятия.

Рекомендации по выбору и использованию метода разрешения конфликта:

- определите проблему в категориях цели, а не решений,
- после определения проблемы, определите решение, приемлемое для всех сторон,
- сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны,
- создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией,
- во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны.

Руководителям не стоит считать причиной конфликтных ситуаций простое различие в характерах своих сотрудников. Конечно, это различие может явиться причиной конфликта в каком-то конкретном случае. Это один из факторов, который может вызвать конфликт. Руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику. Уменьшить возможность конфликта возможно, применяя наработанные методики разрешения конфликта.

Правила, препятствующие возникновению серьезных конфликтов в организации.

1. Признавать друг друга.
2. Понимать друг друга. Слушать, не перебивая.
3. Демонстрировать понимание роли другого сотрудника.
4. Выяснить, как другой воспринимает конфликт, как он себя при этом чувствует.
5. Четко формулировать предмет обсуждения.
6. Устанавливать общие точки зрения.
7. Выяснить, что вас разъединяет.
8. После этого снова описать содержание конфликта.
9. Искать общее решение.
10. Принять общее «коммунике».

Признавать друг друга - это означает видеть в другом личность с понятными желаниями и представлениями о собственном «Я». Он не меньше и не больше, чем Вы.

Понимать друг друга. Дайте партнеру почувствовать, что вы его внимательно слушаете. Вы интересуетесь его представлениями и не скрываете этого. Скажите ему, например: «Для меня очень важно знать Вашу оценку этого дела». Обратите внимание и на его чувства: «И, в результате Вы почувствовали себя обиженным». Напряженность будет сниматься, по мере того как собеседник станет высказывать свое мнение и чувства.

Понимать роль другого сотрудника.

В процессе разговора с сотрудником руководителю надо обратить внимание на ряд моментов:

- покажите сотруднику, что он вам интересен и к его проблемам вы относитесь серьезно;
- скажите ему, что его проблема и содержание беседы останется между вами;
- покажите, что его проблема рассматривается не как «упущение в работе»;
- дайте сотруднику выговориться, не прерывайте его речь, даже если он долго подыскивает важные слова и периодически возникают паузы. Прервав его речь, Вы продемонстрируете свое нетерпение и неуважение;

–задавайте вопросы, которые помогут четче увидеть проблему. Вместе ответьте на вопрос: насколько велика проблема? Зачастую эта серьезная проблема на самом деле таковой не является.

Если сотрудник обсуждает с руководителем свою личную проблему, в момент разговора он уязвим, остро реагирует на любые нападки или на «личностную» проблему. Если его пытаются убедить в том, что его проблема не так уж значительна, сотрудник будет считать себя уязвленным и не будет готов к помощи. Реальную оценку остроты проблемы возможно сопроводить вопросами, укрепляющими рациональный подход. Высказывания на то, как легко Вы сами справляетесь с подобными «мелочами», неуместны.

В случае, когда сотрудник воспринимает что-то как проблему, к этому и надо относиться как к проблеме. Цель любого подобного разговора – оказание помощи для развития «самопомощи». Сотрудник должен быть в состоянии, опираясь на вашу поддержку, самостоятельно справиться со своей проблемой. Нельзя брать на себя его проблему и возвращать ему готовое решение. Это означает: «Ты глуп и даже не можешь решить собственные проблемы. Так сотрудник ничему не научится и всегда будет неспособен справиться с трудностями. Если в его поведении доминантой будет ожидание помощи со стороны, он будет лишен возможности учиться самому преодолевать трудности. К тому же сотрудник, в этом случае, попадает в положение благодарщего, что существенно сужает диапазон его поведения. Вынужденный выразить благодарность сотрудник вряд ли сможет сказать, что его гнетет новый конфликт или что старый еще дает о себе знать, или что предложенное решение оказалось неверным и ситуация обострилась еще больше. Этот сотрудник уже не может даже сказать, что «что-то», относящееся к работе, делается не так, как необходимо, если это «что-то» решено руководителем.

Почти каждый конфликт выявляет силы конфликтующих сторон, которые до этого руководителю были, возможно, неизвестны. Вместе с тем, если руководитель сам хочет его решить, он лишает сотрудника возможностей карьерного роста на предприятии. Поэтому руководителю нельзя забывать о последствиях конфликта для предприятия. Конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности предприятия, для чего руководителю необходимо правильно и своевременно управлять конфликтом. Или он может быть дисфункциональным и приводить к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности предприятия, что обязательно ослабит ее конкурентные преимущества на рынке. Таким образом, роль и последствия конфликта, в основном, зависят от того, насколько эффективно им

управляют. Поэтому, чтобы эффективно управлять конфликтом, руководителю необходимо знать причины его возникновения, тип и возможные его последствия, для того чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.