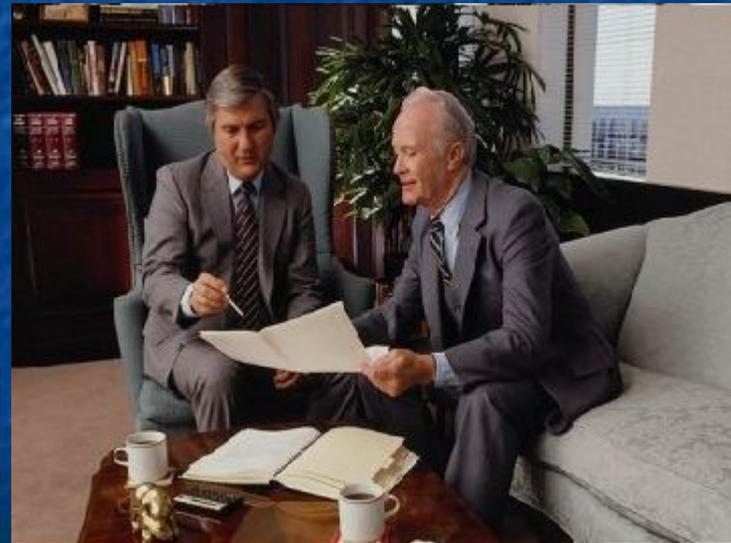


# Личность и группа как субъект и объект управления



# Личность

ведущее звено в системах управления



объект управления

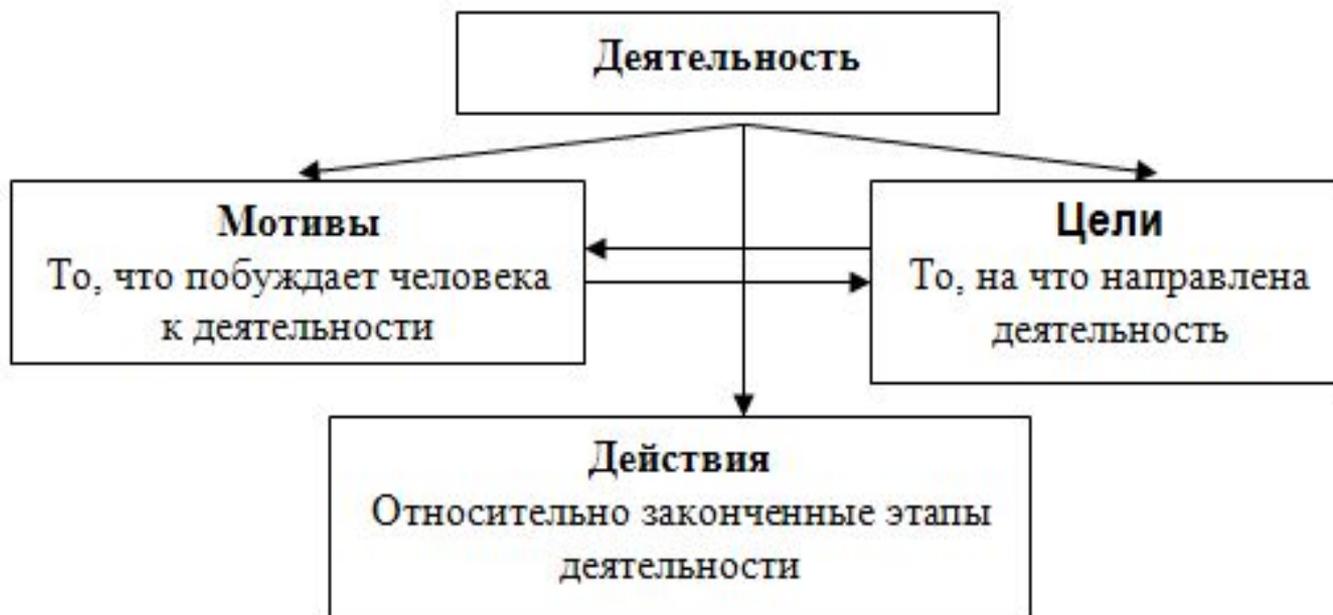
кем управляют

субъект  
управления

кто управляет

# Мотивация в профессиональной деятельности человека

(Схема деятельности «мотив — цель — действие»)



# Основные подходы к выбору мотивационной стратегии

## Стимул и наказание

люди работают за вознаграждение: тем, которые работают хорошо и много, платят хорошо, а тем, кто работает еще больше, платят тоже больше. Тех, кто не работает качественно, наказывают

дайте человеку работу интересную и приносящую ему удовлетворение, и качество исполнения будет высоким

## Мотивирование через саму работу

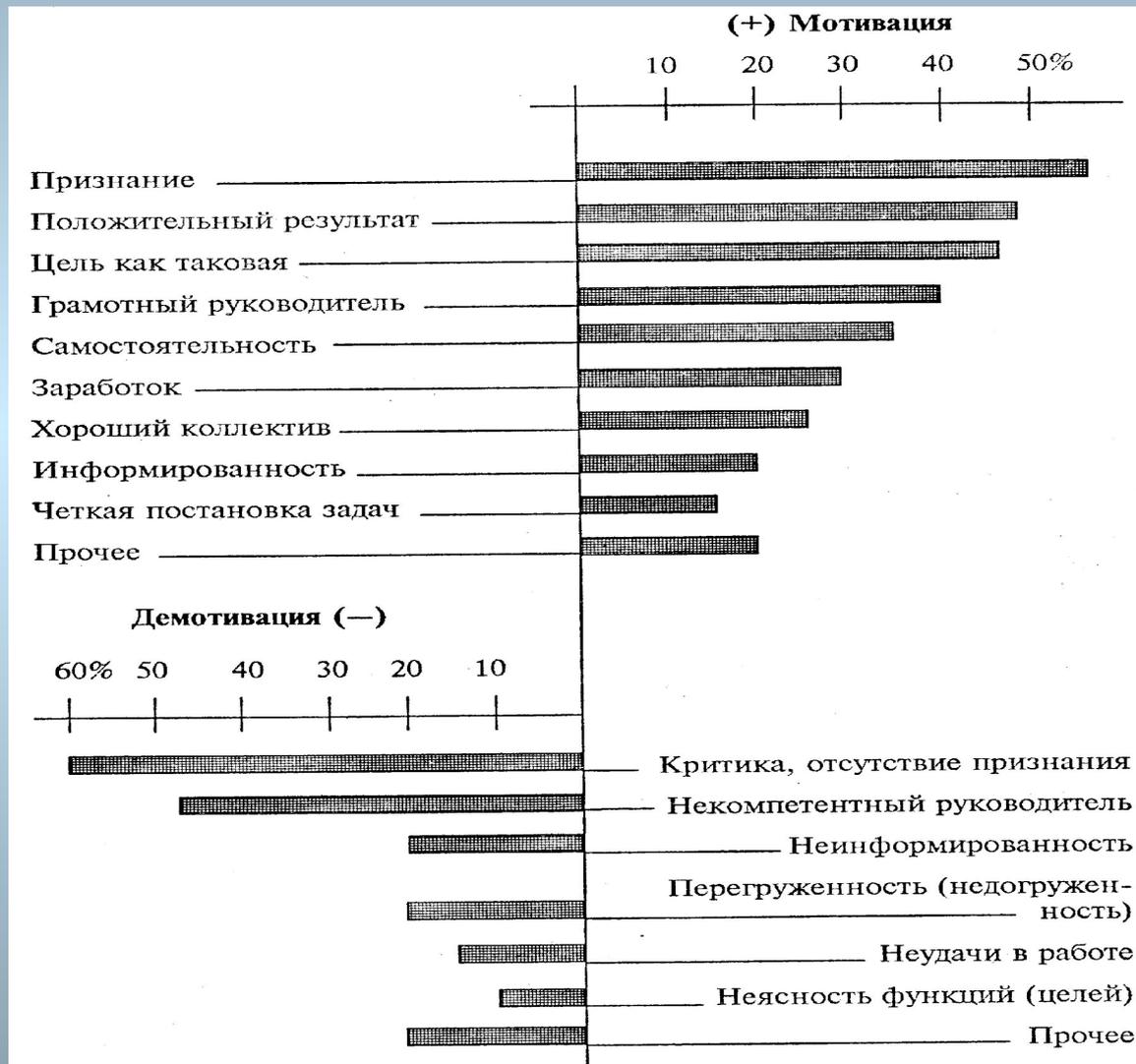
## Систематическая связь с менеджером

определяйте цели с подчиненным и давайте ему положительную обратную связь, когда он действует правильно, и отрицательную, когда он ошибается

# Мотивационные методы:

1. Использование денег для вознаграждения и стимула.
2. Наложение взысканий.
3. Развитие сопричастности.
4. Мотивирование через саму работу.
5. Вознаграждение и признание достижений.
6. Упражнение в руководстве.
7. Поощрение и вознаграждение групповой работы.
8. Обучение и развитие сотрудников.
9. Ограничение, лимитирование отрицательных факторов.

# Наиболее значимые элементы мотивации и демотивации



# Регуляторы мотивации и главные мотиваторы

<b>Регуляторы мотивации</b>		
<b>1. Рабочая среда</b>	<b>2. Вознаграждения</b>	<b>3. Безопасность</b>
Удобное рабочее место. Низкий уровень шума. Эргономика, дизайн. Столовая. Чистота. Хорошие физические условия работы.	Хорошая зарплата, справедливое вознаграждение по результатам работы (премии, акции, дивиденды от прибыли). Социальные блага (жилье, детсады, медобслуживание, санатории, спорт и культурный отдых, оплаченное питание и пр.).	Ощущение своей принадлежности, нужности для фирмы. Уважение, признание, одобрение со стороны коллег и руководителя. Хорошие отношения в коллективе.
<b>Главные мотиваторы</b>		
<b>4. Личный рост</b>	<b>5. Чувство причастности</b>	<b>6. Интерес и вызов</b>
Возможности для обучения. Возможность карьеры. Рост ответственности и влияния. Возможность экспериментирования, творчества, самовыражения.	Ощущение полезности своей работы. Информированность о делах, планах, перспективах фирмы. Интерес и учет руководством личных мнений работников. Совместное принятие решений.	Интересная работа. Усложняющаяся работа, требующая роста мастерства. Возрастающая ответственность. Соревновательный эффект (быть лучше другого). Постановка трудных интересных трудовых целей.

## **Факторы высокой мотивации работника к труду:**

- понимает и одобряет цели, ради которых трудится;
- помогает ставить цели и планирует собственную работу по ее реализации;
- поставленные цели требуют отдачи сил и помогают развитию;
- контролирует информацию, связанную с выполнением порученной ему задачи;
- проверки и контроль эффективны и минимальны;
- взаимопонимание помогает взаимодействию людей;
- упор делается на использование сильных сторон, на исправление слабостей;
- достижения работника поощряются

# Методы мотивации и стимулирования результативности труда

*Экономический метод*

денежные поощрения  
либо наказание в виде лишения  
премий, штрафов

*Целевой метод*

постановка перед подчиненным  
конкретных и понятных трудовых  
целей повышает его активность

*Метод расширения  
и обогащения работ*

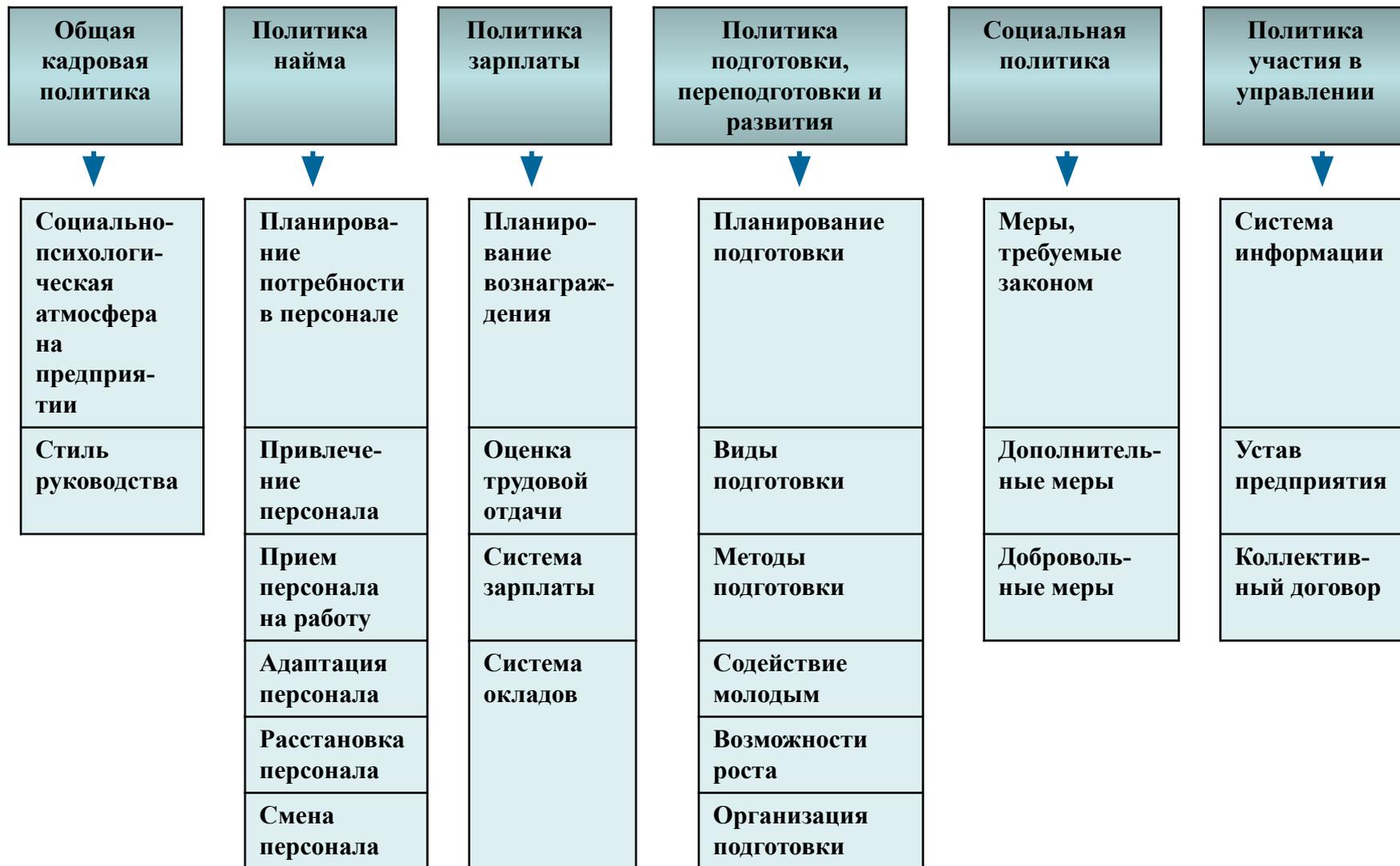
расширить работу — значит дать работнику  
больше работы того же типа, тогда как для  
обогащения труда ему поручают «более  
сложную» или «более высокого порядка»  
работу, более разнообразную,  
значимую, самостоятельную и т.д.

*Метод соучастия  
или привлечения  
работников*

(партисипативный стиль),  
когда работники участвуют в совместном  
принятии решений, что повышает их активность  
и удовлетворенность работой

# Кадровая политика –

принципы и руководства, касающиеся целей, будущего и настоящего поведения организации в целом или его отдельных частей (основа всех мер в сфере управления людьми в организации)



# Трудовой коллектив:

- объединение людей во имя достижения определённой, социально одобряемой цели;
- добровольный характер объединения (в коллективе существует система активно построенных его членами отношений на базе общей деятельности);
- целостность коллектива (коллектив как некоторая система деятельности с присущей ей организацией, распределением функций, определённой структурой руководства и управления);
- наличие особой формы взаимоотношений между его членами, которая обеспечивает принцип развития личности не вопреки, а вместе с развитием коллектива.

# Признаки трудового коллектива

## *Единая цель*

Каждый работник, входящий в коллектив, становится участником отношений общественного производства, цель которого – выпуск общественно необходимой продукции. Совместная производственная деятельность сопровождается постоянным общением в коллективе в процессе работы. При этом проявляются три вида общения: служебное, профессиональное, межличностное

## *Система авторитета власти*

Трудовая деятельность людей нуждается в управлении и организационном воздействии. Не случайно известен такой феномен как лидерство

## *Распределение обязанностей между членами коллектива*

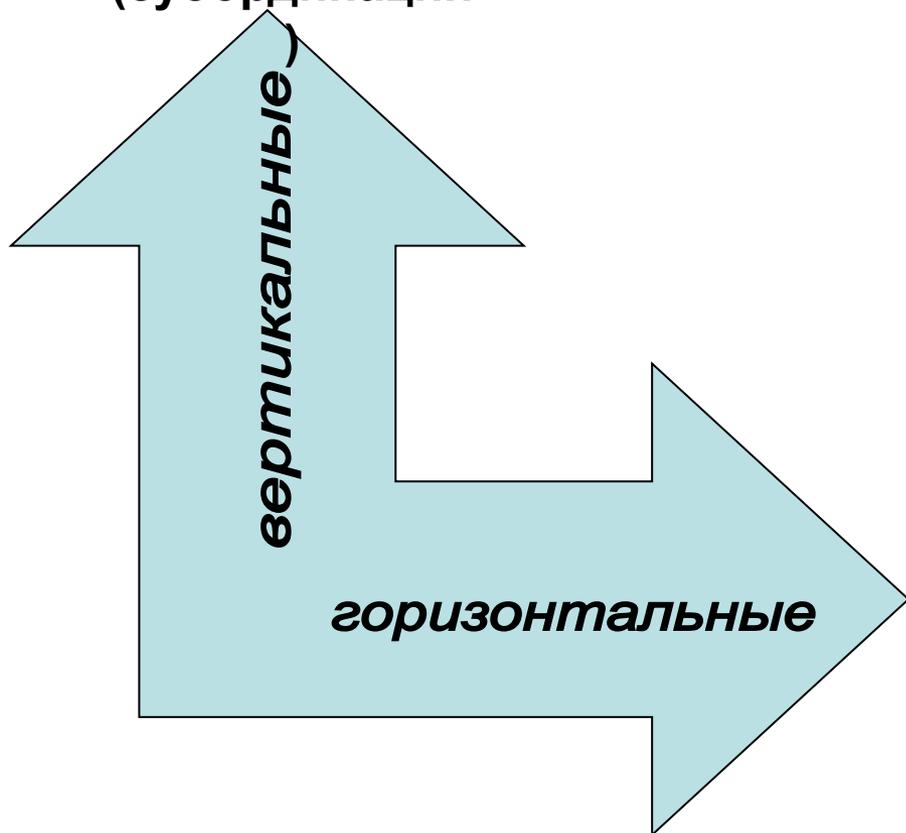
Каждый член трудового коллектива выполняет определенные обязанности, которые обуславливают его служебное и социальное место в коллективе. При этом для каждой должности существуют конкретные служебные обязанности и выполняемые должностные функции.

## *Социально-психологический климат*

Совокупность отношений членов коллектива к труду, своим обязанностям, коллегам и руководству, создает определенный социально-психологический климат (атмосферу), от которого во многом зависит характер отношений в коллективе

# Типы взаимоотношений в коллективе

взаимоотношения  
соподчиненности  
(субординации)



взаимоотношения  
координации

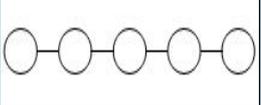
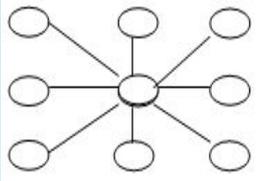
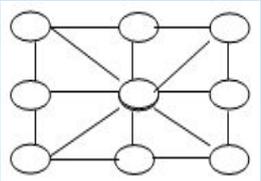
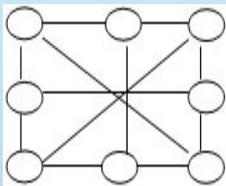
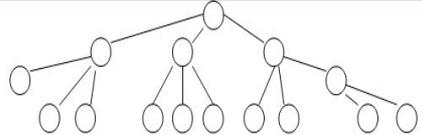
# Условия создания высокоорганизованного коллектива

- Обеспечение **стабильного состава** коллектива.
- **Правильная расстановка, подготовка и комплектование персонала.** Каждый член коллектива должен выполнять работу, которая соответствует его способностям и желаниям. Не случайно, прием на работу всегда производится на основании поданного работником заявления.
- **Широкое привлечение работников к управлению производством.** Развитие и использование их творческой инициативы.
- **Сотрудничество и взаимопомощь.** При их наличии появляется восприимчивость к новым целям и идеям, различным новациям в области производства и технологий.
- **Благоприятный социально-психологический климат,** складывающийся на основе общественно-значимых целей деятельности и позитивного отношения к производственной активности.
- **Управляемость коллектива,** что предполагает психологическую и организационную способность осуществлять необходимые действия со стороны руководства или соглашению между членами коллектива.

# Структура трудового коллектива

<b>Производственная структура</b>	отражает стабильный состав коллектива по производственной функции работников
<b>Социальная структура</b>	по социальной организации трудовой коллектив делится на основной трудовой коллектив (персонал организации), коллективы отдельных подразделений (цех, отдел и т. д.), первичные группы (бригада, лаборатория и т. п.) и отдельные индивидов-работников
<b>Должностная структура</b>	представлена различными должностными группами, которые можно разделить на руководителей (менеджеров) разного уровня управления, а также многочисленные должности специалистов, служащих, рабочих
<b>Подструктура потребления</b>	характеризует трудовой коллектив по признаку участия работников в фондах потребления (заработной платы, социальный пакет и других фондах)
<b>Профессиональная и квалификационная структура</b>	представлена различными профессиональными группами, составляющими данный коллектив
<b>Социально-демографическая структура</b>	представлена различиями работников по возрасту, полу, образованию, а также по другим различиям, которые важно учитывать в практике формирования и управления коллективом
<b>Структура эстетических и эргономических отношений</b>	отражает эстетические и эргономические ценности, активность и ориентацию в сфере эстетических и эргономических отношений
<b>Административная структура</b>	объективная по своей природе структура коллектива, в которой отношения между людьми складываются на базе официальных, закрепленных в должностных структурах взаимоотношениях отражают функциональные связи между людьми и определяют их официальных характер отношений

# Типы структур функциональной организации малой группы

<p>«Линейная»</p> 	<p>характеризуется однонаправленностью прохождения и переработки информации снизу вверх. Члены группы находятся в отношении жесткой однозначной зависимости: успех последующего зависит от действий предыдущего</p>
<p>«Звезда»</p> 	<p>отличается от «конвейера» повышенной пропускной способностью и скоростью в переработке информации из-за некоторого снижения разносторонности ее осмысления</p>
<p>«Колесо»</p> 	<p>По существу он представляет собой замкнутый «конвейер». Основной недостаток этого типа организации состоит в том, что в нем не выражено четкой позиции руководителя как лидера</p>
<p>«Многозвенная»</p> 	<p>«полностью связанная сеть». Характеризуется большой гибкостью и разносторонностью в переработке информации, повышенным общением всех членов группы</p>
<p>«Иерархическая»</p> 	<p>наиболее четко выражена подчиненность отношений: нижние позиции являются подчиненными, а верхние — командными. При решении четко поставленных задач и достаточной информации эффективность этой структуры близка к «звездной». С усложнением задач и увеличением неопределенности исходных данных обе структуры начинают работать хуже</p>

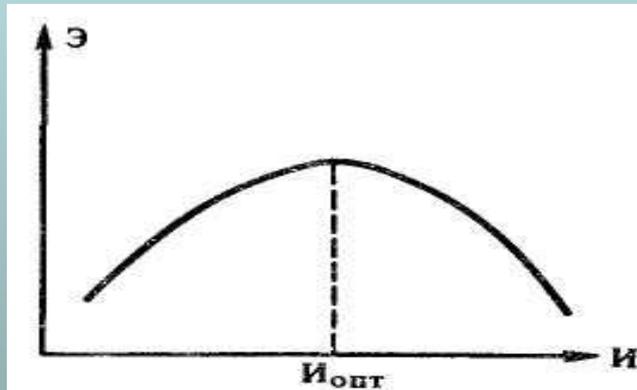
# Взаимодействие членов группы



# Эффективность совместной групповой деятельности

- организация деловых взаимоотношений (определяемая величиной группы)
- разделение функций людей в группе
- организация взаимосвязи между ними

Зависимость эффективности групповой деятельности от интенсивности общения:



## Эффективность совместной групповой деятельности

### Типы поведения при решении групповых задач:

- **Лидер** — ярко выражена ориентировка на власть в группе (способен успешно решать групповые задачи при условии подчинения себе других членов группы).
- **Ведомый** — ярко выраженная ориентировка к добровольному подчинению (наиболее успешно решает чисто исполнительские задачи).
- **Обособляющийся** — ярко выраженная индивидуалистическая ориентировка (успешно решает задачи при условии относительной изоляции от группы, в одиночестве).
- **Сотрудничающий** — постоянное стремление к совместному с другими решению задачи и следование за ними в случае разумных решений.

# Коммуникационный процесс —

это обмен информацией между людьми, целью которого является обеспечение понимания передаваемой и получаемой информации



# «Пирамида коммуникаций» в организации



## Передача информации:

### сверху вниз:

- а) постановка задач (что, когда делать),
- б) инструктирование (кто и как делает);

### снизу вверх:

- а) донесения об исполнении,
- б) донесения о проверках,
- в) донесения о личном мнении сотрудника;

### по горизонтали:

- а) обмен мнениями,
- б) координация действий,
- в) планирование,
- г) сообщения об исполнении

# Коммуникативные роли

«сторож»	контролирует течение информации к другому человеку в одной и той же коммуникационной сети (эту роль играют секретари, диспетчеры)
«лидер мнений»	способен оказывать влияние на установки и поведение некоторых других людей (влияние неформальным образом)
«связной»	связывающее звено между группировками в коммуникационной сети
«пограничник»	человек в коммуникационной сети, имеющий высокую степень связи с организационным окружением

# Типы руководителей

(в зависимости от их ориентации на получаемую «снизу информацию»)

- **Тип А. Руководитель в большей степени ориентирован на общение с подчиненными.**  
Он считает необходимым побуждать их к высказыванию своих мнений, быть внимательным как к деловым предложениям, так и их личным просьбам. Полученную «восходящую» информацию руководитель стремится учитывать в своей работе.
- **Тип Б. Руководитель ориентирован на общение с подчиненными, но не особенно стремится учитывать получаемую при этом «восходящую» информацию.**  
Он хотя и считает необходимым побуждать подчиненных к высказыванию своих предложений, выслушивать их до конца, однако не может или не умеет эффективно использовать информацию «снизу» в своей работе.
- **Тип В. Руководитель ориентирован на общение с подчиненными лишь в рамках своего понимания «целесообразности» такого общения.**  
Он считает необходимым побуждать подчиненных к высказыванию своих мнений, быть внимательным к их предложениям и просьбам, учитывать их настроение, но только до тех пор, пока это, как он считает, «помогает работе». При отсутствии у себя такой уверенности руководитель не склонен к общению с подчиненными, хотя они к нему и обращаются. Таким образом, руководитель сознательно ограничивает себя в получении «восходящей» информации, ориентируясь лишь на ее «целесообразность».
- **Тип Г. Руководитель совсем не ориентирован на общение с подчиненными.**  
Он не считает необходимым побуждать подчиненных к высказыванию своих мнений, уделять большое внимание, как их деловым предложениям, так и личным просьбам, учитывать их настроение. «Восходящая» информация часто поступает лишь за счет инициативы подчиненных, руководитель не склонен тратить много времени на ее учет.

# Факторы руководства трудовым коллективом

## **Характер, тип коллектива, которым приходится руководить.**

Например, воинский, производственный и научно-исследовательский коллективы требуют разных совокупностей методов руководства. Методы, эффективные в условиях научного коллектива, могут оказаться неэффективными в воинском коллективе и наоборот.

## **Задачи, непосредственно стоящие перед трудовым коллективом.**

Например, внеочередные или срочные задачи часто требуют изменения методов руководства, в отличие от решения привычных, очередных задач.

## **Условия выполнения задач, стоящих перед коллективом.**

Благоприятные, неблагоприятные или экстремальные условия вызывают и соответствующие психологические особенности руководства.

## **Способы и формы организации деятельности**

(индивидуальные, парные или групповые) также детерминируют характеристики руководства.