

Светлогорский районный исполнительный комитет
Отдел организационно-кадровой работы

МЕТОДИЧЕСКИЙ СБОРНИК № 1 для участников проекта «Школа молодого руководителя»



г. Светлогорск, 2018

СОДЕРЖАНИЕ

СОВЕТЫ МОЛОДЫМ УПРАВЛЕНЦАМ

от Шпакова Григория Куприяновича,
председателя правления колхоза ПСК «50 лет Октября»3

СТИЛЬ РУКОВОДСТВА

(из пособия Современные технологии управления персоналом. / О.А. Митрахович, Н.А. Дубинко, О.В. Агейко, Н.В. Волох – Мн.: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2014.)4

МОДЕЛЬ СПРАВЕДЛИВОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

(из пособия Современные технологии управления персоналом. / О.А. Митрахович, Н.А. Дубинко, О.В. Агейко, Н.В. Волох – Мн.: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2014.)9

ТЕОРИЯ СОЦИАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ

(из пособия Современные технологии управления персоналом. / О.А. Митрахович, Н.А. Дубинко, О.В. Агейко, Н.В. Волох – Мн.: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2014.)12

СОВЕТЫ МОЛОДЫМ УПРАВЛЕНЦАМ
от Шпакова Григория Куприяновича,
председателя правления колхоза ПСК «50 лет Октября»

✓ Еще не став руководителем, завоевывайте авторитет. Пусть по любым вопросам к вам обращаются больше, чем к кому-либо другому.

✓ Соглашайтесь занять более высокую должность только тогда, когда уже на вверенном вам участке дела идут лучше, чем на других.

✓ Не ждите от всех радушного приема. В каждом коллективе есть завистники. Причиной для неприятия могут стать и абсурдные вещи: ваш маленький рост или худоба. Будьте к этому готовы. Когда меня впервые представили в должности председателя колхоза, я очень хорошо запомнил, как на меня из зала смотрели десятки пар глаз — люди оценивали, кого им привезли, что я собой представляю.

✓ Не думайте, что работники все поголовно переживают, как выполнить задачи, которые вы перед ними поставили. Многим все равно. Добиться дисциплины — по-настоящему сложная цель, но с нее нужно начинать.

✓ Будьте хорошим организатором. Люди начинают работать, когда видят, что руководитель заинтересован в успехе дела. Говорите им: делай так, как я. Лучше — можно, хуже — нет.

✓ Относитесь к подчиненным с уважением. Помните, что плохих людей нет, есть плохие руководители. И уволить работника не проблема, проблема — кем его потом заменить.

✓ При этом будьте требовательны. Не надо гнаться за имиджем добренького начальника, лучше думайте, как стать справедливым. В любой неудаче ищите причину прежде всего в себе, но умейте и спросить с подчиненных. Хозяйство — это маленькое государство. Слушайте ваших помощников, взвешивайте все мнения, но после того, как примите решение, не сомневайтесь, доводите начатое до конца, добивайтесь результата.

СТИЛЬ РУКОВОДСТВА

Методы искусства управления эффективно применяются в таком важном аспекте управленческой деятельности, как стиль руководства, так как в привычной манере поведения руководителя по отношению к подчиненным, в том, как он обычно говорит, слушает других людей, как он реализует управленческие решения заложено и то, как подчиненные относятся к руководителю, и, соответственно, то, насколько эффективна работа коллектива. Стиль руководства – привычная для конкретного руководителя система методов, реакций на возникающие ситуации, используемая им в своей практической деятельности. Каждая организация имеет свои неповторимые специфические особенности, и каждый руководитель уникален, наделен своими неповторимыми способностями, талантами. Поэтому четко классифицировать стили управления весьма трудно, хотя такие попытки предпринимались неоднократно. По определению А. А. Русалиновой, стиль руководства – стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных и субъективных условий управления, так и индивидуально-психологических особенностей личности руководителя. Традиционно различают следующие стили управления: авторитарный (желающие внести и свой вклад в науку предлагают еще ряд названий – автократический, административный, волевой, директивный), сосредоточенный исключительно на работе (одна крайность), демократический (он же коллегиальный, товарищеский) и либеральный (свободный, нейтральный, анархический, попустительский, невмешивающийся, разрешительный, формальный, номинальный – достаточно?), сосредоточенный на человеке (другая крайность). Но различают еще и новаторско-аналитический, новаторско-интуитивный, консервативно-аналитический и консервативно-интуитивный – опять классификация и терминология!

Авторитарный (от лат. *auctoritas* – власть, влияние) руководитель является сторонником централизации управления, обладает достаточной властью, жестко диктует свою волю исполнителям и чаще всего обращается к потребностям низших уровней исходя из концепции, что люди по своей природе ленивы, избегают работы и ответственности и, чтобы заставить их трудиться, нужно использовать принуждение, контроль и угрозу (об этом говорит и теория Х Макгрегора!). Он принимает решения единолично, основываясь на личном опыте и интуиции, директивно определяет функции подчиненных, не давая им возможности проявлять инициативу, строго контролирует их действия, пресекает всякую критику в свой адрес и наделяет исполнителей минимумом информации: только он знает фактическое состояние дел в коллективе и перспективы дальнейшего развития. Формально такой

руководитель опирается на установленную управленческую иерархию, действующую структуру управления и на систему прав и обязанностей работников. Манерами поведения и часто даже внешне авторитарные руководители похожи друг на друга: угрюмый, неприветливый, всегда озабоченный, «сам не шучу и другим не позволю», некоторые насмешники уверяют, что все такие руководители должны быть обязательно небольшого роста и тайно любить спиртное. Однако авторитарная власть, не знающая сострадания и компромиссов, не обязательно характерна для сильной личности. Чаще такой стиль руководства предпочитают слабые и примитивные начальники, стремящиеся стать «незаменимыми». Но не нужно сразу же отбрасывать этот стиль руководства: миллионы людей, особенно старшего поколения, воспитанные советским строем, считают его совершенно естественным и единственно правильным – «приказ начальника – закон для подчиненных». При особых, экстремальных ситуациях, при жестком дефиците времени (война, пожар, стихийные бедствия, кризисная ситуация на фирме) этот стиль управления является оправданным, жесткая централизация гарантирует оперативность выполнения решений и их надежный контроль.

Демократический (коллегиальный) стиль управления базируется на другом понимании человеческой сущности: труд – процесс естественный, самоуправление и приобщение к задачам и целям организации позволяют творчески решать возникающие проблемы совместно с руководством (теория У Макгрегора), Руководитель сознательно децентрализует свою управленческую власть, консультируется с подчиненными при выборе решений, передает им имеющуюся информацию, апеллирует к более высокому уровню потребностей человека, не навязывает свою волю, часто делегирует подчиненным свои полномочия. При этом стиле управления задействованы каналы коммуникаций, инициатива всячески стимулируется, что способствует двустороннему обмену мнениями для достижения взаимопонимания. Подчиненные убеждены, что, выполняя требования начальника, они получают вознаграждение, адекватное их усилиям, и заинтересованно воспринимают управляющие решения, в подготовке которых они сами зачастую принимали участие. При демократическом стиле управления основная функция руководителя – координация и ненавязчивый контроль, дисциплина базируется на сознательности работников, а не на страхе перед начальником. В таких коллективах редко возникают конфликты, общность взглядов, позиций и высокий престиж руководителя создают благоприятные условия для принятия решения на основе плюрализма мнений. Однако коллегиальный тип руководства требует много времени на разработку и согласование управленческого решения, таит в себе опасность ослабления контроля, иногда даже приводит к безответственности. Шутят, что в комиссии из шести человек

двое занимаются делом, трое похлопывают их по спинам, а последний составляет свое особое мнение. Демократизация общества, на которую совсем недавно возлагались большие надежды, оправдала их далеко не полностью. На смену эйфории пришли вновь мысли об авторитарном режиме, о «сильной» власти. У. Черчиллю принадлежит фраза, что демократия – худшая из всех форм правления, за исключением всех прочих, которые человечество испробовало на своей шкуре...

Либеральный (разрешительный) стиль управления характеризуется минимальным участием руководителя в управлении, и коллектив имеет полную свободу принимать самостоятельные решения по основным направлениям производственной деятельности предприятия (согласовав их, естественно, с руководителем). Такой стиль управления оправдан в том случае, если коллектив выполняет творческую или индивидуальную работу и укомплектован специалистами самой высокой квалификации с оправданно высокими амбициями. Сторонники либерального стиля управления с долей сарказма заявляют: если люди думают, что это они управляют, то ими можно будет управлять. Этот стиль руководства опирается на высокую сознательность, преданность общему делу и творческую инициативу всех членов коллектива, хотя управлять таким коллективом – задача не из легких. Тактика минимального вмешательства (интервенции) в дела коллектива требует от руководителя такта, высокой эрудиции и управленческого мастерства, нужно уметь ничего якобы не делать самому, но знать обо всем и ничего не упускать из своего поля зрения. Руководитель-либерал должен мастерски владеть принципом делегирования полномочий, поддерживать добрые отношения с неформальными лидерами, уметь корректно ставить задачи и определять основные направления работы, координировать взаимодействие сотрудников для достижения общих целей. Самое опасное испытание для либерального стиля управления – возникновение конфликтных ситуаций, своеобразная битва амбиций, вероятность которой весьма велика в коллективе, состоящем из одаренных, неординарных личностей. В таких случаях либеральность может превратиться в попустительство, а коллективу грозит опасность разделиться на враждующие группировки. В настоящее время далеко не все производственные коллективы готовы к этой форме самоуправления, тем более что идеи либерализма извращены и опошлены общественными деятелями типа Жириновского и ничего общего не имеют с известным девизом индивидуализма: *laissez faire, laissez passer* – «пусть делают что угодно».

Популярна графическая интерпретация стилей руководства (рис. 7), которая получила название «решетка менеджмента» и наглядно раскрывает суть этих стилей.

Предложенная американскими учеными Р. Блейком и Д. Моутоном «решетка менеджмента» в своеобразной «системе координат» отражает все рассмотренные нами стили руководства и наглядно демонстрирует, что идеальным, самым продуктивным должен быть стиль с координатами 9-9, когда наиболее полно учитываются нужды производства и потребности коллектива.

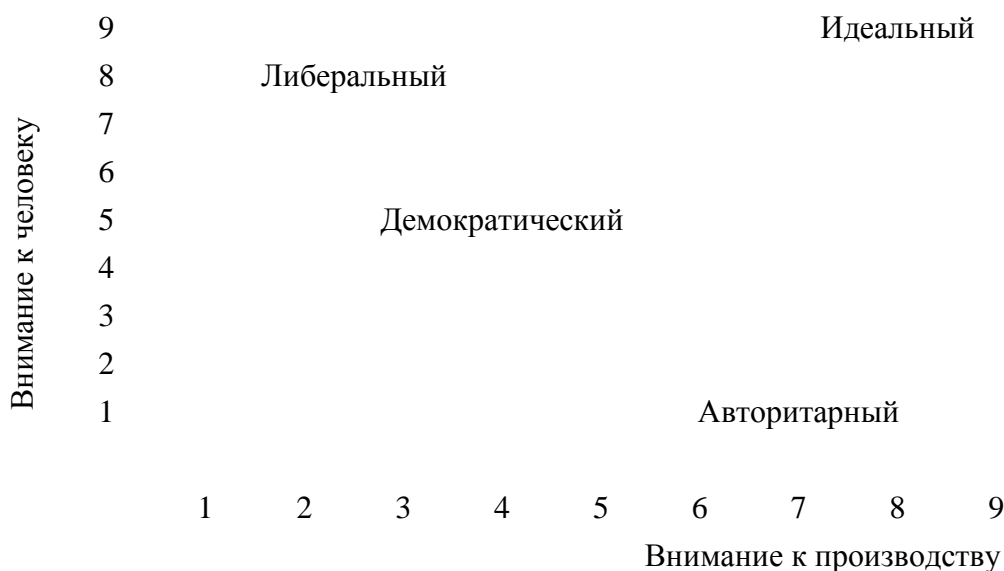


Рис. 7 - Стили управления на решетке менеджмента

Сравнивая приведенные выше стили управления и вспоминая всеобщее ликование при переходе от социалистического пути развития к демократизации общества, можно сделать якобы обоснованный вывод в пользу демократического стиля управления. Но вот что пишет крупный немецкий социолог Д. Сцелл: «Сегодня с откатом к авторитаризму в общей политике демократия сама по себе не представляет больше ценности. Оценка негативного воздействия демократии в экономических терминах стала распространенным явлением. Современный всемирный кризис объясняется некоторыми хорошо известными авторами как результат государства всеобщего благосостояния, т.е. слишком большого участия народа. Элитарность снова вернулась. Социальные различия стали предметом гордости». Много спорного в этом утверждении, но и в России демократические деятели, как и многие их лозунги, потерпели фиаско.

Очевидно, что ни один стиль руководства не является универсальным для любой производственной ситуации. Чаще встречаются смешанные, гибридные стили, нередко случаи, когда авторитарный по своим убеждениям начальник внешне ведет себя весьма демократично: вежлив, приветлив, готов выслушать мнение коллег, но его решения давно готовы и ни в чьих рекомендациях он не нуждается. При возникновении экстремальных ситуаций либеральный,

«добрый и мягкий» руководитель обязан проявить свою волю, и тогда его стиль управления организацией будет жестким, авторитарным.

Стиль управления чаще всего зависит от стабильности или изменчивости окружающей среды: при изменении ситуации авторитарный руководитель может не справиться единолично с выбором оптимальной стратегии и ему придется привлекать к выработке решения все творческие силы коллектива; чем сложнее решаемые задачи, тем более обоснованными будут коллегиальные методы управления. При спокойной атмосфере внутри коллектива и стабильности внешней среды авторитарный стиль управления оправдывает себя. Это обстоятельство хорошо иллюстрирует рис. 8.

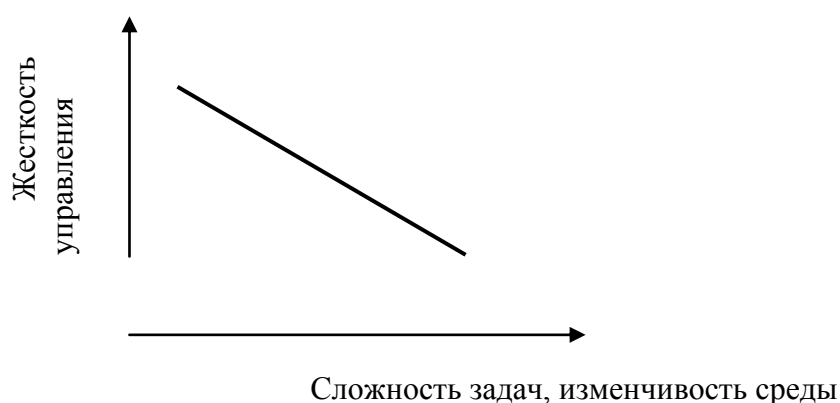


Рис. 8 - Зависимость стиля управления от сложности задач

Стиль управления и квалификация персонала, как и срочность решения управленческих задач, связаны между собой обратной зависимостью: чем ниже квалификация сотрудников и чем меньше времени на решение задачи, тем более четкими, конкретными, а следовательно, и, жесткими должны быть указания руководителя. Высококвалифицированные сотрудники предпочитают постановку задач не в строго структурированной форме, что оставляет свободу, более широкое поле деятельности и стимулирует удовлетворение высших потребностей личности – власти, самоутверждения, успеха. Сотрудники, привыкшие к послушанию и не имеющие выраженной индивидуальности, предпочитают более жесткое, конкретное и ясное управление при хорошем вознаграждении и сохранении стабильной, спокойной рабочей обстановки.

Умение быть пластичным, многовариантным, искусно владеть всеми регистрами стилей руководства – высокое мастерство. Хотя властному, с жестким характером человеку трудно и даже неприятно играть роль добренького, контактного «рубахи-парня», можно собачонку подстричь под льва, но льва превратить в болонку практически невозможно. Каждый руководитель неповторим, имеет свой жизненный и производственный опыт, свои принципы, идеалы, и рекомендовать ему какой-либо стиль управления как эталонный было бы ошибкой, тем более что далеко, не всегда эти стили

проявляются в явном, чистом виде. И для каждого стиля руководства наука и искусство управления предлагают свои рекомендации, методы и приемы. Но есть и общие для всех стилей руководства методы организации межличностных отношений, известные еще с древних времен. В частности, методы риторики – науки о способах убеждения – весьма полезны для руководителя любой ориентации.

МОДЕЛЬ СПРАВЕДЛИВОСТИ

Большинство работников заинтересованы не только в удовлетворении своих потребностей, но и в *справедливости* системы вознаграждения. Данная проблема имеет отношение ко всем типам поощрений (психологическим, социальным и экономическим), что существенно осложняет задачу менеджера по мотивации сотрудников. **Теория справедливости** Стэйси Адамса утверждает, что работники склонны оценивать беспристрастность действия менеджмента, сравнивая результаты своего участия в выполнении рабочих заданий с прилагаемыми для их достижения усилиями, а также сопоставляя полученную *пропорцию* (далеко не всегда абсолютный уровень вознаграждений) с аналогичными пропорциями других людей или как показывает формула:

$$\frac{\text{Результаты работника}}{\text{Вклад работника}} = \frac{\text{Результаты других сотрудников}}{\text{Вклад других сотрудников}}$$

Понятие **вклада** объединяет разнообразнейшие элементы, которые, по убеждению работников, им приходится приносить на «алтарь» результата – образование, трудовой стаж, предшествующий опыт работы, преданность и участие, время и усилия, творчество и трудовые достижения. **Результат** – это система вознаграждений, которые сотрудники воспринимают как получаемые от своей работы и работодателей: заработная плата и премии, дополнительные льготы, гарантии рабочего места, социальные и психологические поощрения.

Работники анализируют справедливость собственных «контрактов» результата/вклада и затем сравнивают их с контрактами коллег, занятых на сходных работах, и других сотрудников. В частности, для оценки справедливости поощрений используется даже такой относительно произвольный критерий контрактов, как возраст (рис. 4).



Рис. 4 - Ключевые факторы оценки справедливости

Если работники воспринимают вознаграждение как *завышенное*, теория справедливости утверждает, что они будут ощущать дисбаланс в отношениях с работодателем и стремиться к восстановлению равновесия. Возможно, повысится интенсивность их трудовых усилий, будут предприняты попытки обесценивания полученных поощрений, побуждения других работников к выдвижению требований, дополнительного вознаграждения (внешняя и физическая) или просто сотрудники выберут какой-либо другой объект для сравнения (внешняя и психологическая).

Предприятие, выпускающее различные компоненты и детали для аэрокосмической и автомобильной промышленности, столкнулось с сокращением спроса на продукцию. Компания была вынуждена объявить о сокращении зарплаты для всех сотрудников на 15%, следствием чего стало двукратное увеличение хищений инструментов и материалов; показатель текучести кадров возрос с 5 до 23 %. Очевидно, что менеджмент столкнулся с реакцией работников на несправедливое, с их точки зрения, изменение величины вознаграждения, выразившейся в негласной «экспроприации» собственности и ресурсов организации. Когда по прошествии 10 недель зарплата вернулась к прежнему уровню, снизились и показатели хищений.

Модель справедливости призвана напомнить менеджерам, что работники являются субъектами нескольких социальных систем, а значит, как внутри, так и вне организации они сравнивают соотношение вклад/результаты с несколькими референтными группами (табл. 2). Обычно сотрудники склонны смещать основы сравнений к наиболее благоприятному для них стандарту. Так, образованные люди часто завышают ценность проведенного в учебных заведениях времени, в то время как работники, имеющие большой опыт практической деятельности, особо подчеркивают значение трудового стажа по специальности.

Таблица 2 – Возможные реакции сотрудников на несправедливые действия

Тип реакции на несправедливость	Возможные поведенческие реакции на завышенное вознаграждение	Возможные поведенческие реакции на недостаточное вознаграждение
Внутренняя, физическая	Повышение интенсивности труда	Уменьшение производительности труда
Внутренняя, психологическая	Обесценивание поощрения	Завышение ценности поощрения
Внешняя, физическая	Побуждение референтных индивидов к требованию дополнительного вознаграждения	Торг за дополнительные поощрения; увольнение
Внешняя, психологическая	Изменение объекта сравнения	Изменение референтного индивида

Некоторые сотрудники ориентируются в своих оценках на референтные группы с существенно более высоким уровнем доходов. Работники, имеющие сильное эго, обычно завышают оценку своих способностей. Все эти факторы (множественность референтных групп, смещенные стандарты, ориентация на группы с существенно более высоким уровнем доходов, индивидуальное эго) значительно осложняют задачу оценку справедливости действий менеджмента.

Основные положения теории справедливости подтверждаются многочисленными исследованиями. В частности, они показали, что недостаточное вознаграждение действительно приводит к возникновению мотивационного напряжения с предсказуемо отрицательными последствиями. В то же время данные о поведении работников при получении завышенного вознаграждения достаточно противоречивы. Различия результатов исследований детерминировали появление концепции чувствительности к справедливости, утверждающей, что предпочтения в отношении справедливости каждого из нас сугубо индивидуальны. Кто-то стремится к завышенному вознаграждению, другие ведут себя в соответствии с традиционной моделью справедливости, третьи проявляют «щедрость», склоняясь скорее к заниженным поощрениям. Определение индивидуальной предрасположенности позволяет менеджерам достаточно точно предсказать реакцию сотрудников на несправедливость и их дальнейшее поведение.

В работе «Управление фактором справедливости» Р. Хаузман и Дж. Хатфилд анализируют проблемы, связанные с использованием мотивационной модели справедливости. В частности, они отмечают:

1. Некоторые индивиды по природе своей стремятся отдавать больше, чем они могут получить взамен, что ставит в тупик менеджеров, ожидающих исключительно рациональных действий работников.

2. Некоторые индивиды, «имеющие особые права», желали бы получать больше, чем они отдают. Такого рода беспочвенные претензии обычно встречают негативное отношение старающихся быть беспристрастными менеджеров.

3. Некоторые предлагаемые организациями виды вознаграждений либо неверно понимаются, либо не в полной мере оцениваются предполагаемыми

получателями. Тем более что нередко речь идет о значимых не столько для работников, сколько для менеджеров, поощрениях.

4. Опыт некоторых работников «научил» их с большой осторожностью относиться к предлагаемым менеджерами поощрениям. Такие сотрудники изначально критически воспринимают справедливость любого вознаграждения.

5. Большинство сотрудников имеют скрытые ожидания относительно поощрений. Поэтому менеджменту вряд ли удастся когда-либо «написать» адекватный «портрет» потребностей сотрудников.

Отмеченные авторами факты усложняют практическое использование данной модели.

ТЕОРИЯ СОЦИАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ

Метод регулирования организационного поведения, предложенный Б. Ф. Скиннером, игнорирует познавательные способности человека (оценка и выбор), без которых немислим процесс исполнения рабочих заданий. В методах регулирования поведения лишь в минимальной степени учитывается влияние предшествующих проявлений («подсказок») поведения сотрудников. Попытки преодоления данных ограничений привели к возникновению теории социального обучения.

Теория социального обучения Альберта Бандуры, утверждает, что, наблюдая и имитируя ролевые модели в окружающей рабочей среде, сотрудники организации получают значительные объемы информации об эффективном поведении в процессе труда (*косвенное обучение*, или обучение на опыте других людей). А поведение работников в рабочей среде оказывает влияние на тех, кто наблюдает за ними. Таким образом, в организациях существует формальный постоянный или неформальный двусторонний обмен информацией между работниками и менеджментом (сотрудники постоянно анализируют попытки менеджеров изменить их поведение). Работники концентрируются, прежде всего, на *действиях* менеджмента, а не на *словах*, а значит, руководителям необходимо помнить о том, что их поступки воспринимаются подчиненными как ролевая модель.

Теории социального обучения обращают внимание менеджмента на положение о том, что работники реагируют на события в окружающей их трудовой среде отнюдь не механически, а пристально наблюдают за поведением других людей, постоянно анализируют символы и подсказки, в результате чего *поведение сотрудников носит по преимуществу осознанно выбранный характер*. Итак, сознательный выбор образцов поведения предполагает предварительное определение его целей.

Цели – это контрольные цифры, которых необходимо достичь в

результате выполнения рабочих заданий, и конкретные задачи на будущее, постановка которых позволяет сконцентрировать внимание работников на наиболее значимых для организации проблемах, поощряет эффективное планирование распределения критически важных ресурсов (времени, денег и энергии) и стимулирует подготовку планов действий, направленных на их достижение. Цели появляются в нашей модели мотивации *до начала* деятельности работника, что акцентирует внимание на исполняемой ими роли сигнала о допустимости определенных образцов поведения. Кроме того, *по достижении* желательного поведения обращение к целям позволяет менеджерам сравнить планируемые и достигнутые работником результаты и выявить причины возможных различий.

Процесс **выбора целей** во многом напоминает процесс мотивации, поскольку в его основе – несоответствие между текущими и ожидаемыми показателями работы, которое ведет к возникновению ощущения напряжения, уменьшающегося только после достижения цели в будущем. «Покорение вершин» позволяет удовлетворить стремление личности к достижениям, «подпитывает» чувство компетентности и самооценку и стимулирует индивидуальные потребности роста личности. Человек, успешно достигший поставленных целей, обычно ставит себе еще более сложные задачи.

Основной фактор успеха в определении целей – **самоэффективность** индивида, т. е. его внутренняя уверенность в своей компетентности и потенциальных возможностях в отношении конкретного рабочего задания. Чувство самоэффективности отнюдь не тождественно самоуважению, которое является более широким ощущением человека, его оценки своих собственных возможностей, мыслей и действий. Уровень самоэффективности обычно оценивается относительно конкретных задач или исполнения множества разнообразных обязанностей. Высокий уровень самоэффективности означает, что сотрудники склонны ставить перед собой высокие личные цели. Первый шаг к успешной постановке целей – формирование и подкрепление веры в самоэффективность работника; следующий – попытка менеджера объединить ведущие элементы процесса выбора целей.

Процесс выбора целей как инструмент мотивации наиболее эффективен в тех случаях, когда менеджер использует все его основные элементы: принятие цели, уточнение, постановка сложной задачи, контроль исполнения и установление обратной связи.

Принятие цели. Цель должна быть не только осознана, но и *принята* сотрудником, так как ее назначение в приказном порядке отнюдь не гарантирует того, что подчиненный примет на себя обязательства по их достижению, особенно если речь идет о решении достаточно сложных задач. Менеджер должен, по крайней мере, объяснить смысл и необходимость

устанавливаемых целей. Более эффективный метод получения признания – участие работников в процессе выбора целей. Положительное влияние на степень участия работников в достижении целей оказывает также публичное заявление о планах организации.

Принципы формирования чувства самоэффективности сотрудника

Никогда не обвиняйте сотрудников в некомпетентности.

Избегайте высокомерности в разговорах о выполненных сотрудниками рабочих заданиях.

Не злоупотребляйте критикой мелких недостатков.

Не критикуйте выполненную работу в присутствии коллег сотрудника.

Не преуменьшайте важность рабочих заданий.

Не скупитесь на похвалу ответственно подходящего к делу сотрудника.

Поощряйте стремление работников высказывать свое мнение о выполнении рабочих заданий.

Внимательно прислушивайтесь к направленным на совершенствование рабочих процессов предложениям.

Делитесь с сотрудниками позитивной информацией об их деятельности.

Достижения работников должны получить официальное признание.

Уточнение. Цели должны быть точными, ясными и измеримыми, что позволяет четко определить момент их достижения. Абстрактные призывы к повышению квалификации, напряженным усилиям, повышению качества не несут в себе четких целей, на которые могли бы ориентироваться сотрудники. Конкретизация целей позволяет работнику понять, что именно от него требуется и для чего, а также самостоятельно отслеживать движение в направлении заданных показателей.

Постановка сложной задачи. Как ни удивительно, но в тех случаях, когда перед сотрудниками ставят сложные цели, их отдача существенно возрастает, ибо такие задачи воспринимаются работниками как вызов, обращенный к их внутреннему стремлению к достижениям. Единственное условие – реальность целей, а значит, менеджер должен учитывать опыт и квалификацию конкретного сотрудника и имеющиеся ресурсы (рис. 5).

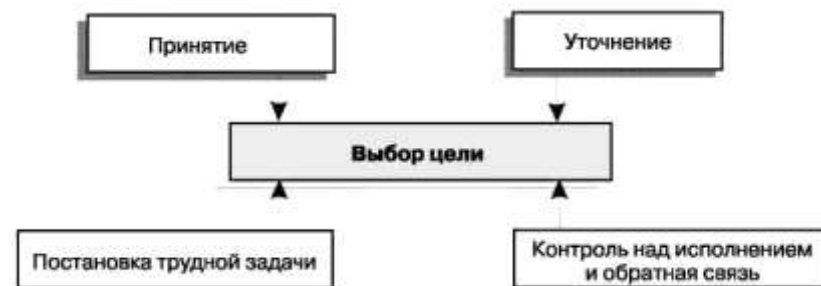


Рис. 5 - Элементы процесса эффективного выбора целей

Контроль и обратная связь. Завершают процесс выбора целей два тесно связанных, весьма существенных шага. Контроль исполнения предполагает наблюдение за поведением сотрудников, проверку качества продукции или изучение представленных документов и материалов. Таким образом, сотрудники получают недвусмысленные сигналы о том, что менеджер придает важное значение выполнению поставленных задач и «находится в курсе» прилагаемых ими усилий. Текущий контроль способствует повышению их осведомленности о той роли, которую работники играют в решении задач организации.

Однако простой контроль за деятельностью сотрудников может быть недостаточным. Многие работники заинтересованы в информации о том, насколько хорошо они работают. Без наличия **обратной связи по показателям работы** – своевременного предоставления данных или оценки связанных с поставленными задачами результатов – работники трудились бы «в полной темноте» и не имели представления о том, насколько эффективно они действуют. Вы представляете себе хоккейные команды, которые «бьются» на льду, не имея никакого представления о счете, или стрелка, целящегося не в мишень, а в «белый свет»? А чем отличается от спортсменов работающая на конвейере бригада или продавец магазина? Обратная связь мотивирует сотрудников к повышению достигнутых результатов, а особенно мощным инструментом является самогенерируемая обратная связь.

